

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO



**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL PARA
EL APOYO A LA TOMA DE DECISIONES EN EL DEPARTAMENTO DE
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL DE
UNA EMPRESA ELÉCTRICA”**

Presentado por:

Rebeca A. Pinto A.

María F. Rojas D.

Trabajo de Grado Presentado ante la Universidad de Oriente como Requisito
Parcial para Optar al Título de
INGENIERO DE SISTEMAS

Barcelona, Marzo de 2009.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO



**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL PARA
EL APOYO A LA TOMA DE DECISIONES EN EL DEPARTAMENTO DE
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL DE
UNA EMPRESA ELÉCTRICA”**

Ing. María Guevara

Jurado Principal

Ing. Luis Solórzano

Jurado Principal

Ing. Reinaldo Pastrana

Jurado Principal

Barcelona, Marzo de 2009.

RESOLUCIÓN

De acuerdo con el artículo 44 del reglamento de Trabajo de Grado:

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



RESUMEN

Actualmente el Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal de la Gerencia de Transmisión Oriental de CADAFE presenta problemas relacionados con el manejo incorrecto de las operaciones y la información que allí se genera, dificultándole a la jefatura la toma de decisiones. Estos problemas cada vez se acentúan más en la unidad, por ende la realización de este proyecto se enfocó en dicho escenario, el cual tuvo como propósito proponer un Sistema de Información Gerencial en apoyo a la toma de decisiones, para esto se hizo necesario primeramente proponer un plan estratégico al departamento antes mencionado, que le permita introducir una mayor racionalidad y organización al conjunto de actividades y acciones que diariamente realizan, con la finalidad de lograr el buen funcionamiento de sus operaciones, basándose entonces en la metodología de Fred David, en la cual se recopila la información necesaria para luego formular la misión-visión del departamento, realizar las respectivas auditorías, formular tanto los objetivos estratégicos como las estrategias, posteriormente se modeló el sistema de información propuesto y finalmente proceder a crear los planes de acción, con el propósito de garantizar la toma de decisiones competentes en condiciones de incertidumbre para adaptarse con eficacia y eficiencia a los constantes cambios. De esta manera poner a disposición de la jefatura del departamento la información necesaria que le permita a la misma mejorar su direccionamiento estratégico.

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por darme salud, fe, fortaleza, perseverancia y todo lo necesario para alcanzar este sueño.

A mis padres Bernardo y Elizabeth luces de mi existencia, por todo su amor, apoyo y perseverancia para que yo culminara esta carrera. Ustedes son mi principal fuente de inspiración para lograr esta meta.

A mis hermanos Bernardo Antonio, Fabiola Carolina y María Francia que igualmente son uno de mis mayores incentivo para llevar a cabo esta carrera universitaria y para que esta realidad les sirva de ejemplo algún día.

A mi abuelita Petra María Patiño de Albornett (QEPD), por ser mi segunda madre a quien amo y adoro, por estar siempre a mi lado aunque no estés físicamente.

A toda mi familia especialmente a mis tías Albornett Patiño (Inés María, Reina, Elibeth, Maritza, Iraida, Teresa y Carmen por ser mis más grandes ejemplos a seguir y por brindarme el apoyo y consejos oportunos.

A mis mejores amigas Isamar y Patricia Anelyn por la amistad incondicional y sincera, por el apoyo y los consejos en aquellos momentos felices y difíciles, por esto y mucho mas.

A mis compañeros y amigos incondicionales Luis, Mafe, Yuri, Gazi y Assad por el granito de arena aportado para que la culminación de este proyecto fuera posible y por haber compartido momentos difíciles y agradables en la trayectoria de esta carrera.

Rebeca Alejandra Pinto Albornett.

Le dedico este Trabajo de Grado, primeramente a Dios ya que por sus bendiciones he logrado cumplir el primero de tantos sueños que me quedan por cumplir.

A mi madre Rosa Margarita, que ha sido mi pilar, mi apoyo, mi guía, mi amiga y la mujer a la cual le debo cada uno de mis logros por que sin ella no habría podido cumplirlos. *Mami, te dedico esta meta porque sé que es tan importante para ti como lo es para mi!*

A mi padre Rafael y mi hermano Rafael Arturo, por que me han apoyado durante toda mi vida y he contado con su amor y compañía en cada paso que doy, amor que me ha sabido proteger y cuidar a lo largo de mi carrera y mi vida. *Los amo!*

A mi abuelita Rosa, ya que es la persona a quien más admiro por su fortaleza, devoción, coraje y por esa dulzura tan particular que sólo una abuelita tan maravillosa como ella puede tener. *Abue, mi título también es tuyo y así serán todos los sueños de mi vida!*

A mi novio Gazi, por llegar a mi vida y convertirse en una de las personas más importantes en ella, por ser indispensable en mi felicidad y caminar de la mano conmigo en los últimos y más difíciles años de mi carrera. Love U!!!

A mis amigos Ana Cecilia, José Rafael, Eugenia y Roque, ya que dentro y fuera de la Universidad han estado a mi lado, compartiendo los mejores momentos y simplemente siendo los mejores amigos.

María Fernanda Rojas Dams.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso por haberme concedido la claridad, entendimiento y perseverancia en el trayecto de toda mi carrera universitaria.

A mis Padres: Elizabeth y Bernardo por el amor incondicional que me brindan lo que me impulsa a seguir adelante, por haberme dado desde mis primeros años de vida principios, valores, confianza y apoyo en todo el transcurso de mi proceso educativo.

A mis hermanos por su cariño, comprensión y disponibilidad. A toda mi familia especialmente a las Albornett Patiño por el amor y apoyo ofrecido lo cual me llena y hace feliz.

A mi más que compañera de tesis mi amiga María Fernanda Rojas Dams por su invaluable calidad humana, compañerismo, dedicación y esfuerzo durante el desarrollo del proyecto. Por todos los buenos momentos y no tan buenos que compartimos, por todo el apoyo, cariño y comprensión mil gracias.

A todos mis amigos: especialmente Luis, Yuri, Gazi, Assad por estar en todo momento allí, por su amistad, compañerismo, cariño, comprensión y ayuda intelectual, siendo ellos personas importantes en mi vida que hicieron que el pasaje por la universidad fuera más grato y placentero. De igual manera y no menos importante a Daniela, Juana, Anna y Ana por su amistad y apoyo en el transcurso de las áreas de grado, así mismo a Virginia y Yaelis y a todos aquellos que pusieron su granito de arena para que la culminación de este proyecto fuera posible.

A Ricardo Pericaguan por toda la comprensión, cariño y amor de pareja que me brinda en todo momento siendo una parte importante para la felicidad de mi vida, por tolerarme en aquellos momentos difíciles donde mi humor y estados de ánimos no eran los más agradables, por todo eso y más muchas gracias. Te Quiero Mucho!!!!

A la Universidad de Oriente por haberme dado la oportunidad de desarrollar una carrera universitaria y formarme profesionalmente.

A todos mis profesores de cátedras por orientarme en los conocimientos adquiridos y brindarme las herramientas necesarias para la obtención del título de Ingeniera de Sistemas. Especialmente a mi tutora, Ingeniera María Guevara por su orientación, dedicación, experiencia y estímulo brindado que me permitió llevar a feliz término este proyecto.

Al Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal de la Gerencia de transmisión Oriental de CADAPE, por permitirnos desarrollar nuestro proyecto de grado en su unidad de trabajo, asistirnos todas las veces que lo necesitamos y brindarnos la información necesaria para la ejecución de la presente investigación. Especialmente a la Licenciada Reina Albornet, por la colaboración prestada para la realización del estudio.

Finalmente, a todas aquellas personas que de una u otra forma fueron partícipes del desarrollo del presente proyecto, apoyándonos a través de sus ideas, acciones y palabras de aliento.

Rebeca Alejandra Pinto Albornett.

Le agradezco a Dios, por haberme encaminado durante estos años de constantes sacrificios, por darme la salud y fortaleza y por haber escuchado todas mis oraciones.

A mis padres Rafael y Rosa Margarita, que han sabido guiarme y formarme como persona con dedicación y entrega, han estado conmigo en cada instante de mi vida y me han dado todo su amor y comprensión. *Gracias por ser los mejores padres que alguien puede tener!*

A toda mi familia, que ha sido una bendición en mi vida por estar siempre unida y apoyándome continuamente. En particular a mis primos Alex y Jessica, por ser dos hermanos más para mi.

A mi novio Gazi, por que me ayudó a vencer todos los obstáculos que se presentaron al cursar las Áreas de Grado y por darme esa voz de aliento tan necesaria para seguir adelante.

A mi amiga Yuri, que no tengo palabras para agradecer la paciencia y comprensión que ha tenido conmigo, por hacer de nuestra amistad una amistad de calidad y no de cantidad. *Te adoro Yurisita!*

A mi compañera y amiga Rebeca, por hacer de nuestras reuniones y horas de trabajo, momentos que se convirtieron en anécdotas muy especiales y por hacer de estos meses una travesía muy agradable. *Lo logramos Totis!*

A mi amigo Assad, por compartir la mayoría de los años de estudio de mi vida, brindándome su ayuda incondicional dentro y fuera de un aula de

clases. Y a mis compañeros y amigos Luis Alfredo, Virginia, Juana, Yaelis, Daniela por brindarme su amistad estos pocos pero valiosos años.

A mi segundo abuelito Tomás, que con su dedicación y paciencia ha llenado mi vida de cuidados y protección, no hay palabras que describan mi agradecimiento y mi cariño hacia él.

A la Prof. María Guevara, que con su profesionalismo y calidez humana nos guió durante estos meses para poder cumplir un reto tan importante en nuestras vidas.

María Fernanda Rojas Dams.

ÍNDICE GENERAL

RESOLUCIÓN	III
RESUMEN.....	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTOS.....	VII
ÍNDICE GENERAL.....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XVIII
ÍNDICE DE TABLAS	XX
CAPÍTULO I.....	22
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.1. INTRODUCCIÓN	22
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	23
1.3. OBJETIVOS.....	27
1.3.1. Objetivo General	27
1.3.2. Objetivos Específicos.....	27
CAPÍTULO II.....	29
MARCO TEÓRICO	29
2.1. ANTECEDENTES.....	29
2.2. LA PLANIFICACIÓN	32
2.2.1. Nociones Generales	33

2.2.2. Características de la Planificación	35
2.2.3. Clima para Planificar	38
2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	39
2.3.1. ¿Por qué desarrollar un Plan Estratégico?	39
2.3.2. Objetivos y Beneficios de la Planificación Estratégica	40
2.3.3. Etapas de la Planificación Estratégica	41
2.3.4. Misión, Visión Y Objetivos	43
2.4. AUDITORÍA	46
2.4.1. Auditoría externa.....	46
2.4.2. Auditoría Interna	49
2.5. MATRIZ FODA	51
2.6. MATRIZ MPE	54
2.7. ANÁLISIS ESTRUCTURAL	55
2.8. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	58
2.9. SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL.....	59
2.9.1. Definición	59
2.9.2. Objetivos de un Sistema de Información Gerencial	59
2.9.3. Estructura de un Sistema de Información Gerencial	60
2.9.4. Necesidad de un Sistema de Información Gerencial	61
2.9.5. Importancia de la Información en los Sistemas de Información Gerencial	62
2.9.6. Sistemas de Información Gerencial de Recursos Humanos	63
2.10. PLANES DE ACCIÓN	64

2.10.1. Formato del Plan de Acción	66
2.11. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	68
2.11.1. Recopilación de datos de Fuentes Primarias	69
2.11.2. Recopilación de Fuentes Secundarias	72
2.11.3. Observación del Comportamiento de los Tomadores de Decisiones y el Ambiente de Oficina	74
2.11.4. Método de Escalamiento Tipo Likert	74
2.12. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	76
CAPÍTULO III.....	82
MARCO METODOLÓGICO.....	82
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	82
3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	83
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	84
3.4. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	84
3.4.1. Observación Directa	84
3.4.2. Entrevista no Estructurada.....	85
3.4.3. Encuesta.....	86
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA	86
3.5.1 Personas.....	87
3.6. METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN.....	88

CAPÍTULO IV	92
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	92
4.1. COMPAÑÍA ANÓNIMA DE ADMINISTRACIÓN Y FOMENTO ELÉCTRICO (CADAFE)	93
4.1.1. Reseña Histórica.....	93
4.1.2. Estructura Organizativa.....	94
4.1.3. Visión, Misión, Objetivos y Valores de la empresa	94
4.2. CADAFE, GERENCIA DE TRANSMISIÓN ORIENTAL (G.T.O.).....	97
4.2.1. Reseña Histórica.....	97
4.2.2. Ubicación Geográfica.....	98
4.2.3. Estructura Organizativa.....	99
4.2.4. Visión, Misión y Objetivos de CADAFE (G.T.O.).....	102
4.3. DIVISIÓN DE RELACIONES INDUSTRIALES	104
4.3.1. Estructura Organizativa y Funciones de la División de Relaciones Industriales	105
4.4. DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.....	108
4.4.1. Estructura Organizativa del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal	108
4.4.2. Funciones del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal.....	109
4.4.3. Descripción de los Cargos del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal.....	111
4.4.4. Focos Críticos	116

CAPÍTULO V	120
FORMULACIÓN DE MISIÓN-VISIÓN	120
5.1. DEFINICIÓN DE MISIÓN-VISIÓN	121
CAPÍTULO VI	125
ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO	125
6.1. FUERZAS EXTERNAS CLAVES.....	126
6.1.1. Fuerzas Económicas	126
6.1.2. Fuerzas Sociales, Culturales, Geográficas Y Ambientales	130
6.1.3. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Jurídicas	132
6.1.4. Fuerzas Tecnológicas.....	133
6.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CLAVES	135
6.3. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL contexto externo	136
6.3.1. Determinación de los Valores Ponderados de la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)	140
6.4. MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS	143
CAPÍTULO VII	147
ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO	147
7.1. ÁREA GERENCIAL	149
7.1.1. Planificación.....	150
7.1.2. Organización.....	152
7.1.3. Motivación.....	154

7.1.4. Integración de Personal	156
7.1.5. Control	158
7.2. ÁREA DE MARKETING	161
7.2.1. Análisis de los clientes	162
7.2.2. Responsabilidad Social.....	164
7.3. AREA DE FINANZAS	165
7.4. ÁREA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	166
7.4.1. Proceso.....	167
7.4.2. Fuerza Laboral.....	168
7.5. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	169
7.6. IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES CLAVES	170
7.7. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL CONTEXTO INTERNO.....	172
7.7.1. Determinación de los Valores Ponderados de la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).....	176
7.8. MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS.....	179
CAPÍTULO VIII	183
FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	183
8.1. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	183
8.2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	184
8.2.1. Etapa de Insumos	184
8.2.2. Etapa de Adecuación.....	185
8.2.3. Etapa de Decisión.....	190

CAPÍTULO IX	202
DESCRIPCIÓN DEL MODELO DEL SIG	202
9.1. GENERALIDADES	202
9.2. FASE DE INSPECCIÓN DEL ANÁLISIS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN	203
9.3. FASE DE ESTUDIO DEL ANÁLISIS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN	203
9.4. FASE DE DEFINICIÓN DEL ANÁLISIS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL.....	209
CAPÍTULO X	220
PLANES DE ACCIÓN	220
CONCLUSIONES	237
RECOMENDACIONES.....	241
BIBLIOGRAFÍA	242
APÉNDICE	245
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:..	20170

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Forma Piramidal de la Estructura de un SIG.....	41
Figura 3.1. Esquema gráfico de la metodología implementada en el desarrollo del proyecto.....	70
Figura 4.1. Estructura General de la Gerencia de la Red de CADAPE.....	74
Figura 4.2. Ubicación Geográfica de la Empresa.....	77
Figura 4.3. Vista Espacial de CADAPE, Gerencia de Transmisión Oriental.....	78
Figura 4.4. Estructura Organizativa de CADAPE (G.T.O.).....	79
Figura 4.5. Estructura Organizativa de la División de Relaciones Industriales.....	85
Figura 4.6. Estructura Organizativa del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal.....	89
Figura 6.1. Relación entre el Porcentaje de Motricidad y Dependencia.....	119
Figura 7.1. Relación entre el Porcentaje de Motricidad y Dependencia.....	154
Figura 9.1. Diagrama de Flujo de Datos del SI actual (Adiestramiento).....	184
Figura 9.2. Diagrama de Flujo de Datos del SI actual (Reclutamiento y Selección).....	185
Figura 9.3. Diagrama de Flujo de Datos del SIG propuesto (Reclutamiento y Selección).....	197
Figura 9.4. Diagrama de Flujo de Datos del SIG propuesto (Adiestramiento).....	198

Figura 9.5. Diagrama General del SIG propuesto del Departamento..... 199

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Matriz FODA.....	34
Tabla 2.2 Matriz MPE.....	35
Tabla 2.3 Formato de Aplicación del Método de Escalamiento de Likert.....	55
Tabla 6.1. Método del Análisis Estructural.....	123
Tabla 6.2. Valores de Motricidad y Dependencia directa de cada variable.....	124
Tabla 6.3. Determinación de los Valores ponderados para la Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	127
Tabla 6.4. Matriz de Evaluación del Factor Externo.....	131
Tabla 7.1. Método del Análisis Estructural.....	161
Tabla 7.2. Valores de Motricidad y Dependencia directa para cada variable.....	162
Tabla 7.3. Determinación de los Valores ponderados para la Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	163
Tabla 7.4. Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	167
Tabla 8.1. Matriz FODA.....	172
Tabla 8.5. Relación Objetivos-Estrategias.....	177
Tabla 8.6. Matriz de Prioridad de la Estrategia MPE. (Objetivo 1).....	180
Tabla 8.7. Matriz de Prioridad de la Estrategia MPE. (Objetivo 2).....	181
Tabla 8.8. Matriz de Prioridad de la Estrategia MPE. (Objetivo 3).....	182
Tabla 8.9. Matriz de Prioridad de la Estrategia MPE. (Objetivo 4).....	183
Tabla 8.10. Selección de Estrategias para cada Objetivo.....	184
Tabla 8.11. Estrategias de Contingencia.....	186
Tabla 10.1. Plan de Acción. (Objetivo 1).....	211
Tabla 10.2. Plan de Acción. (Objetivo 2).....	212

Tabla 10.3. Plan de Acción. (Objetivo 3).....	213
Tabla 10.4. Plan de Acción. (Objetivo 4).....	214
Tabla 10.5. Planes de Acción.de Contingencia 1.....	215
Tabla 10.5. Planes de Acción.de Contingencia 2.....	216
Tabla 10.6. Planes de Acción.de Contingencia 3.....	217
Tabla 10.7. Planes de Acción.de Contingencia 4.....	218
Tabla 10.8. Planes de Acción.de Contingencia 5	219
Tabla 10.9. Planes de Acción.de Contingencia 6.....	220
Tabla 10.10. Planes de Acción.de Contingencia 7.....	221
Tabla 10.11. Planes de Acción.de Contingencia 8.....	222
Tabla 10.12. Planes de Acción.de Contingencia 9.....	223
Tabla 10.13. Planes de Acción.de Contingencia 10.....	224
Tabla 10.14. Planes de Acción.de Contingencia 11.....	225
Tabla 10.15. Planes de Acción.de Contingencia 12.....	226

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. INTRODUCCIÓN

En gran medida el éxito de una empresa depende de la calidad de las decisiones que tomen sus administradores, para lo cual se requiere del procesamiento de una gran cantidad de información.

Todas las organizaciones necesitan información actualizada, confiable y completa sobre todos los aspectos de la empresa para tomar decisiones acertadas sobre el desempeño y la ejecución de ésta.

Los gerentes o administradores dependen de medios formales e informales para obtener los datos que requieren para tomar decisiones. La información informal incluye rumores y discusiones no oficiales con sus colegas. En contraste, la información formal generalmente llega a manos de los gerentes mediante informes administrativos y estadísticas de rutina. Estos informes generalmente son estandarizados, se producen regularmente y constituyen la parte más visible de lo que se denomina Sistema de Información Gerencial (SIG). Desafortunadamente en muchas organizaciones, grandes y pequeñas, el SIG no es tan efectivo como debería ser. Como resultado, los administradores no reciben el tipo de información que requieren, o ésta llega demasiado tarde o en un formato que puede no ser confiable o es difícil de interpretar.

La presente investigación es una herramienta que permite a los directivos del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento

de personal de la empresa CADAPE, Gerencia de Transmisión Oriental canalizar soluciones apropiadas, mediante una planificación estratégica que les permita desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del entorno; así como también procesar, almacenar y distribuir la información necesaria para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente es fundamental la formulación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos de una organización, dadas las condiciones de los mercados extremadamente cambiantes y competitivos. Todas las organizaciones necesitan información actualizada, confiable y completa sobre todos los aspectos de la empresa para tomar decisiones acertadas sobre el desempeño y la ejecución de ésta. Dicha información y la tecnología de la información forman parte de los cinco recursos con los que los ejecutivos crean y/o modelan una organización, junto con el personal, los recursos económicos, el material y la maquinaria; la interacción de este conjunto de componentes se procesa, almacena y distribuye para el apoyo a la toma de decisiones y al control en una organización, originándose un Sistema de Información (SI).

Cada organización es única, tiene su propia combinación exclusiva de los elementos antes mencionados (información, tecnología, recursos, etc.). No solamente son diferentes los componentes individuales de la organización, sino también el grado de evolución de su sistema de información para la administración de datos. Esta singularidad hace necesario que cada organización desarrolle sus propias especificaciones de sus sistemas de información, mediante una evaluación sistemática de su propio ambiente externo e interno y de su punto de vista, de acuerdo con sus objetivos empresariales productos de su planificación. Al momento de integrar todos estos sistemas se obtiene como resultado un Sistema de

Información Gerencial (SIG), que proporciona información tanto para las necesidades de las operaciones como de la administración.

En la actualidad es imprescindible que una empresa cuente con un plan estratégico bien diseñado y un Sistema de Información Gerencial que le permita suministrar los datos necesarios para apoyar las operaciones, la administración y las funciones de toma de decisiones dentro de una organización. CADAFE (Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico) es la empresa que presta el servicio público de energía eléctrica más grande del Estado Venezolano, creada en 1958 con el fin de optimizar la administración y la operación de las empresas de electricidad dependientes del país.

Dicha compañía cuenta con una Gerencia de Transmisión Oriental la cual posee un Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal cuyo objetivo fundamental es la elección del recurso humano competente para desempeñar las diferentes funciones dentro de la empresa, así como también aquel personal regular candidato a recibir capacitación profesional para mejorar la realización de sus labores. Sin embargo, a través de previas observaciones en el mencionado departamento se destacó que éste no cuenta con un sistema automatizado para la gestión de sus datos, es decir, todas sus operaciones de reclutamiento, selección y adiestramiento de personal son realizadas de manera manual como postulación de puestos vacantes, recepción de documentos, control del personal tanto oferente como trabajador regular, manejo de solicitudes, etc., tampoco poseen registros de los cursos dictados ni del personal que los ha cursado. Además la unidad carece totalmente de un plan estratégico definido y documentado, es decir, no posee una Misión-Visión, objetivos planteados ni estrategias metódicamente formuladas. Tal situación requiere que la jefatura del departamento sea conducida con criterios organizacionales adaptados a las exigencias del entorno, por cuanto actualmente presenta los problemas referidos, reflejando debilidad empresarial, dificultando el ejercicio de su competencia y el logro de sus metas, dando como consecuencia un retraso en sus actividades, descontrol de sus

registros documentado, pérdida de información vital y dificultad al momento de tomar las decisiones.

La problemática planteada anteriormente generó la necesidad de realizar una investigación metodológica cuyo propósito es el diseño de una propuesta de un Sistema de Información Gerencial para el apoyo a la toma de decisiones en el departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal de CADAFE (Gerencia de Transmisión Oriental), para dicha propuesta se torna imprescindible la elaboración de un plan estratégico que arroje la información necesaria para el diseño del sistema, lo cual conlleva a un proceso de recopilación de información exhaustiva acerca de todo lo relacionado con el objeto de estudio, con la finalidad de generar un marco referencial que permita el análisis de los aspectos que caracterizan el sistema actual y la formulación de objetivos y estrategias, siguiendo los lineamientos metodológicos propuestos por el autor Fred David, garantizando así que obtenga los datos necesarios que se utilizarán como requerimientos para el Sistema de Información Gerencial, con el fin de que se tomen decisiones competentes en cualquier condición que se presente y que se adapten con eficacia a los cambios que se generan continuamente a lo largo del tiempo.

Con un Sistema de Información Gerencial bien diseñado e implementado, el departamento podrá contar con la información rápida y oportuna, así como también le permitirá llevar un registro organizado y el control de todas sus operaciones y transacciones que son de vital importancia para los gerentes y analistas a la hora de tomar las decisiones, cumplir sus objetivos y desempeñar sus funciones eficiente y eficazmente.

Ante dicho compromiso, surgió la necesidad de elaborar una planificación estratégica al Departamento para que suministre la información vital a la hora de proponer un Sistema de Información Gerencial que facilite el Proceso de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento y a su vez que el mismo se interrelacione con los demás subsistemas de Recursos Humanos, con la finalidad de sustituir el sistema obsoleto actual de manejo de datos permitiéndole así, que

todas las informaciones estén almacenadas y actualizadas para que la dirección la maneje de forma continua y se oriente hacia el futuro en la toma de decisiones acertadas para prever y resolver problemas, y así poder dar respuestas a la exigencias del personal que conforma la organización.

En dicha unidad no existe una administración eficaz de la información, ya que hoy en día para subsistir y tomar decisiones, es necesario manejar información oportuna de diversas fuentes tanto internas como externas. En la actualidad éste departamento no dispone de un Sistema de Información que le permita generar, procesar, almacenar y más tarde recuperar la información necesaria para su eficiente funcionamiento gerencial. Por lo que este estudio se limitó al análisis del Proceso de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento del Personal, ya que esto permitió la recolección de la data o información esencial para el diseño del plan estratégico y para la posterior propuesta del Sistema de Información Gerencial para la unidad.

Hoy en día en la empresa CADAPE (G.T.O.) no se han diseñado ningún tipo de Sistemas de Información Gerencial, lo cual puede servir como base o antecedentes para futuras investigaciones dentro de la empresa. Así mismo en el Departamento de Computación y Sistemas de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui, no existen proyectos destinados concretamente a propuestas de un Sistema de Información Gerencial para el apoyo a la Toma de Decisiones, de ahí la relevancia del presente proyecto, tanto para la institución universitaria, ya que sirve como fuente de información e iniciación a futuras investigaciones innovadoras en dicha área, como para la empresa objeto de estudio.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Proponer un Sistema de Información Gerencial para el apoyo a la Toma de Decisiones en el departamento de reclutamiento, selección y adiestramiento de personal de una empresa eléctrica.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal de la empresa CADAPE (Gerencia de Transmisión Oriental).
2. Formular la Misión – Visión que se adecue a las políticas y normativas de la unidad.
3. Analizar el contexto externo, identificando las oportunidades y amenazas del Departamento.
4. Analizar el contexto interno, señalando las fortalezas y debilidades de dicho Departamento.
5. Formular objetivos y estrategias para del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal de la empresa CADAPE (Gerencia de Transmisión Oriental).
6. Describir el modelo del Sistema de Información Gerencial del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal de la empresa CADAPE (Gerencia de Transmisión Oriental).

7. Formular los planes de acción necesarios para la ejecución de las estrategias planteadas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Es la primera vez que se hace un estudio de esta naturaleza en el Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal de la empresa CADAPE (Gerencia de Transmisión Oriental), ubicado en la ciudad de Puerto la Cruz, Estado Anzoátegui. Sin embargo, existen investigaciones sustentadas por trabajos elaborados con anterioridad en la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui, específicamente en el Departamento de Computación y Sistemas, que contribuyen al planteamiento, diseño y desarrollo de nuevos proyectos en el área de la Planificación Estratégica. En donde cada investigación aporta de una u otra forma conocimientos sobre dicha área, que fueron tomadas como marco de referencia para facilitar el desarrollo de la presente investigación. A continuación se hará referencia de algunos de estos trabajos:

- **“Propuesta de un Plan Estratégico para la Gerencia de Comercialización de una Arrendadora”**. Trabajo de Grado presentado por Barreto, Adriana en el año 2008. Este trabajo se fundamentó en la propuesta de un Plan estratégico, específicamente en el área de la Gerencia de Comercialización de Arrendadora Ravell C.A., producto de las ineficiencias que se estaban suscitando en este departamento tales como; respuesta poco eficaz ante cambios en el mercado, carencia de herramientas que le permitan elevar su nivel de competitividad y debilidad gerencial. Para solventar esta problemática se utilizaron Metodologías como la del enfoque de sistemas, el

proceso de Planificación Estratégica y el análisis Estructural, facilitando el análisis de los aspectos que caracterizaron el sistema actual y la formulación de estrategias, garantizando así que se tomen decisiones competentes en condiciones de incertidumbre y que se adapten con eficacia a los cambios. De esta manera la gerencia obtuvo, información sobre la temática abordada, que a su vez le permitiría a la misma mejorar sus operaciones y detectar cual ha de ser su direccionamiento estratégico. [2]

- **“Plan Estratégico para el mejoramiento del Departamento de Registros Médicos y Estadísticas de Salud del Hospital de Niños Tobías Guevara del Estado Anzoátegui”**. Trabajo de Grado presentado por Arupón, Karina y España, Ysmar en el año 2008, para este caso de estudio se diseñó un Plan Estratégico para mejorar el funcionamiento del Hospital Infantil Tobías Guevara, como consecuencia de las anomalías en cuanto al funcionamiento operativo del departamento, esto debido principalmente a la escasez de personal para cubrir la demanda de labores, propagándose la recarga de actividad en los empleados, aunado a la falta de equipos de archivos para resguardar de forma segura las historias médicas. Para ello se aplicó como metodología la Planificación Estratégica, obteniendo como resultado mejoras en el funcionamiento de la entidad, incrementándose la armonía en el personal aprovechando los factores que tiene a su favor y que conlleva a un mejor servicio. [2]

- **“Diseño de Estrategias para la Planificación aplicados a Distribuidora Chema S.R.L.”**. Trabajo de Grado presentado por Neribel Bastardo, Eyling Rojas y Xiorelis Salazar en el año 2006, para

este caso de estudio, se planteó diseñar estrategias a la Distribuidora Chema S.R.L., como consecuencia de las dificultades que venía presentando la empresa como: la problemática que manifestó el cliente al momento de realizar la cancelación del producto, así como también el espacio físico del almacén y la falta de estacionamiento que poseía la organización. Para solventar las dificultades de la empresa, se decidió utilizar ciertos lineamientos de Fred David en su libro “La Gerencia Estratégica”, con el propósito de realizar un análisis interno y externo, que posteriormente permitió la formulación de estrategias con el fin de ofrecer mejoras al servicio y cubrir los requerimientos de los clientes. La realización de este estudio condujo como principal alternativa reestructurar y reacondicionar la planta física, lo más pronto posible para evitar los problemas de espacio físico y mejorar las funciones operativas de la empresa. [3]

- **“Diseño de un Plan Estratégico para una Empresa de Servicios”.** Trabajo de Grado presentado por Pérez, D. y Villalba, P. en el año 2001. Esta investigación estuvo basada en diseñar un plan estratégico a la empresa ANRO & ASOCIADOS, C.A. con el propósito de cubrir la problemática que conducía ésta empresa, como la carencia de objetivos bien definidos, lo que trajo como consecuencia la ausencia de sinergia en los niveles jerárquicos de la misma. Ante ésta problemática, se hizo necesario el uso combinado de la metodología de Checkland, para expresar una visión cognoscitiva de lo que deseó ser ANRO & ASOCIADOS, C.A.; el proceso de Planificación Estratégica, para determinar los factores internos y externos que afectaron la organización, y la Técnica de Escenarios Evolutivos, para la evaluación y alcance de las estrategias. Con la

realización de este estudio se implementaron un conjunto de estrategias a la gerencia, que le permitió administrar de manera eficiente y eficaz la organización. [10]

■ **“Diseño de un Plan Estratégico para la Alta Gerencia del Instituto Anzoatiguense de la Salud (SALUDANZ)”**. Trabajo de Grado presentado por Lara R. y M. Márquez en el año 2000. En este trabajo de investigación se desarrolló la Planificación Estratégica a la alta gerencia del Instituto Anzoatiguense de la salud (SALUDANZ), para atenuar la creciente problemática en todos los niveles de la Institución; especialmente a nivel gerencial ya que no existía una adecuada planificación. Antes de elaborar el plan se realizó un estudio sistémico preliminar, de manera que sirviera como fundamento inicial para la Planificación Estratégica en sí, la cual se realizó mediante la consecución de las siguientes etapas: auditoría interna, auditoría externa, formulación de misión, objetivos y estrategias. Posteriormente, en base al plan estratégico se elaboraron los planes de acción, los cuales mediante su implantación apropiada proporcionarán mejoras importantes. [11]

2.2. LA PLANIFICACIÓN

Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que previstas anticipadamente, tiene el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida

como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados. [8]

2.2.1. Nociones Generales [8]

La planificación es una actividad tan común en nuestra época que si se preguntase: ¿Quiénes son los planificadores?, la respuesta conduciría, indudablemente, a una nueva pregunta: ¿Quién no hace planes? Hoy más que nunca una buena parte de la humanidad mide, proyecta, experimenta, diseña, coordina; en suma, está planificando.

Cuando se habla de planificación, se suele utilizar el término con dos alcances diferentes:

- La planificación como elaboración de planes, programas y proyectos.

- La planificación como proceso y estrategia.

Con mucha frecuencia, la idea que se tiene de la planificación, tiende a que ésta sea concebida sólo como algo cristalizado en “Planes”, “Programas” y “Proyectos”, presentados en un libro o documento escrito, pero la planificación no se agota en eso.

Como bien lo explica Matus, “Debemos entender la planificación como una dinámica de cálculo que precede y preside la acción, que no cesa nunca, que es un proceso continuo que acompaña la realidad cambiante”. Ahora bien, considerar a la planificación como proceso, implica plantear varias cuestiones: ante todo, concebir la planificación como algo que se realiza

permanentemente y, en segundo lugar, supone un “sistema de planificación”, en el que se hacen y elaboran planes y programas, no como un plan-libro, sino como un plan situacional.

Para ello es necesario crear un conjunto de organismos, mecanismos y relaciones funcionales, a través de los cuales la Administración Pública y la Sociedad Civil a través de sus actores sociales y diferentes organizaciones, directa o indirectamente de algún modo están integrados en este proceso. Esto supone mucho más que la total articulación entre los responsables políticos, los cuadros de la Administración Pública y los planificadores. En el caso de la planificación situacional o estratégica implica la concertación de todos los actores sociales involucrados en la sociedad global y no sólo con aquellos con los que se quiere “Hacer” a través de los planes y programa.

Un sistema de planificación consiste, en esencia, en “planificar la planificación”, lo que implica ante todo una efectiva coordinación y comunicación entre los responsables de llevar a cabo los programas y los responsables de formularlos. Supone pues, la superación del aislamiento y separación que existe, de hecho, entre la oficina de planificación y los órganos ejecutivos. Y supone, también, la necesidad de superar el modo feudal de organización y funcionamiento de la Administración pública tradicional.

Sin embargo, lo sustancial de la planificación como proceso y estrategia no es eso, sino el planificar teniendo en cuenta la totalidad social en cuanto el contexto más amplio (y a la vez condicionante) de las áreas de intervención que han sido (o van a ser) programadas. Esto conduce a prestar atención a los diferentes actores y sectores sociales, que buscan sus propios

objetivos, que tienen sus propias apreciaciones/valoraciones de cómo debe ser la sociedad, y que desarrollan sus propias estrategias para el logro de sus objetivos y propósitos.

Puede decirse, asimismo, que la planificación suministra un marco que, como referencia direccional, proporciona un horizonte que orienta y predetermina un conjunto de acciones y criterios operacionales que:

- Suponen un conocimiento de la realidad sobre la que se va a actuar, expresada en un diagnóstico.
- Procura incidir en el curso de ciertos acontecimientos con el fin de que se cambie una “situación inicial” por otra llamada “Situación objetivo” (a la que se quiere llegar).
- Sienta las bases para una toma racional de decisiones (resolución de preferencias alternativas) que se traducen en una serie de actividades que procuran alcanzar determinadas metas y objetivos. Se trata de construir el futuro de “algo”.

2.2.2. Características de la Planificación [8]

- a. **Planificar es un proceso.** Es decir es una actividad continua y unitaria que no termina con la formulación de un plan determinado, sino que implica un reajuste permanente entre medios, actividades y fines y, sobre todo, de caminos y procedimientos a través de los cuales se pretende incidir sobre algunos aspectos de la realidad. Estos reajustes se hacen de acuerdo a una estrategia que tiene en

cuenta los diferentes actores sociales y factores contingentes que actúan e inciden en el mismo escenario en que se desarrolla el plan o programa. Como en este escenario confluyen diferentes factores y actores se necesita de un análisis de situación interactivo y de propuestas renovadas que surgen de esta cambiante situación.

- b. Preparatorio de un conjunto de decisiones que deben ser formuladas por los responsables de elaborar el plan o programa** (un equipo técnico o técnicos y beneficiarios). Luego estas decisiones deben ser aprobadas por quienes tiene poder político con el propósito de ser realizadas. La planificación y la ejecución de un plan, si bien son procesos interrelacionados, son distintos y deben considerarse analítica y metodológicamente separados.
- c. Un conjunto.** Si bien planificar es una forma de tomar decisiones (decisión making) y formular políticas (policy making), su carácter específico es el de tratar con un conjunto de decisiones, es decir, con una matriz de series sucesivas e interdependientes de decisiones sistemáticas relacionadas entre sí, dentro de una situación dinámica e interactiva.
- d. Decisiones para la acción.** La planificación es una actividad con una intencionalidad eminentemente práctica. Se planifica para la acción y no para otros objetivos tales como la adquisición de conocimientos, o lo que es una tragedia en América Latina, se elaboran planes para elaborar planes.

- e. **Futura.** La planificación es siempre una actividad que concierne al futuro, ya sea que la consideremos como función administrativa o se la considere como un conjunto de procedimientos para elaborar planes, programas o proyectos. Este futuro que prevé la planificación está expresado operativamente en lo que en el lenguaje de la planificación estratégica se denomina una “situación objetivo”.

- f. **Dirigido al logro de objetivos.** Planificar, es prever, “hacer algo”, pero lo que se quiere hacer no puede quedar en algo nebuloso, vago, inasible o difícilmente realizable. “Aquello” que se ha a hacer, tiene que expresarse con objetivos concretos y bien definidos, traducidos operacionalmente en metas de cara a obtener los resultados previstos. La planificación supone las posibilidades de una relación de causalidad entre lo decidido (programado), o lo realizado (ejecutado) y los resultados obtenidos.

- g. **Por medios preferibles.** Se trata de identificar los medios preferibles con respecto a un input de recursos disponibles. Desde un punto de vista más estrictamente técnico/operativo, este aspecto de la planificación puede definirse como el arte de establecer procedimientos para la organización de las relaciones entre medios y objetivos. Al mismo tiempo, se trata de proporcionar normas y pautas para la toma de decisiones coherentes, compatibles e integradas, que conducen a una acción sistemáticamente organizada y coordinadamente ejecutada.

2.2.3. Clima para Planificar [14]

El clima se refiere al medio ambiente dentro de la empresa, en el que se lleva a cabo la planificación, cuando se planifica y programa el crecimiento, potencial, la empresa debe establecer tanto el clima adecuado como la organización idónea.

2.2.3.1. Características para un Clima de Planificación [14]

Los directivos y el personal deben tener un amplio criterio en cuanto a las alternativas disponibles para la compañía. Esto significa que existe una receptividad a nuevas ideas y por lo tanto debe ser alentadas y protegidas, un clima adecuado es aquel donde existe la percepción de que las nuevas ideas se tomarán en cuenta, aunque para lograr adaptarlas será necesario trabajar arduamente.

- Los directivos están dispuestos a enfrentarse a hechos desagradables.
- El clima de una compañía fomenta la creatividad, imaginación e innovación, se rechaza la rutina y la mediocridad.
- Los directivos y el personal pueden ver más allá de sus áreas y ver la posición general de la empresa.
- Los directivos y el personal están dispuestos a aceptar las evaluaciones críticas de sus criterios en el proceso de la toma de decisiones.

- El director debe involucrarse con el proceso de planificación cuando éste se introduce por primera vez en la empresa y en ciclos posteriores cuando el ciclo se ha perfeccionado.
- El ejecutivo en jefe debe reunirse con los directivos para hablar de los planes que se han preparado y así estará informado; tendría una base para aceptarlos, rechazarlos o modificarlos. Informando a la junta directiva de las decisiones de la planificación estratégica.

2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un proceso que facilita la formulación de ideas rectoras; visión, valores y misión de una organización; evalúa la situación interna y externa y en base a ello plantea objetivos estratégicos y estrategias: programas, proyectos y políticas, de manera tal que podamos alcanzar la visión en el largo plazo. La planificación estratégica constituye además, un marco conceptual holístico y proactivo que permite enfrentar las dificultades y aprovechar las oportunidades en el frente externo; minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas en el frente interno. Conlleva a la elaboración de un plan estratégico, el mismo que se convierte en instrumento para la gestión de las instituciones. [17]

2.3.1. ¿Por qué desarrollar un Plan Estratégico? [17]

El plan estratégico, como la resultante del proceso de reflexión estratégica, se convierte en un instrumento esencial para la gestión porque proporciona entre otros los siguientes aportes:

- Impulsa la participación del conjunto de los agentes de una organización en las decisiones acerca del futuro, facilitando el consenso y la definición común y promoviendo la integración del equipo humano.
- Permite identificar y enfrentar los principales problemas de las organizaciones.
- Ayuda a la búsqueda, detección y aprovechamiento sistemático de oportunidades.
- Orienta la gestión hacia el logro de objetivos estratégicos conjuntos, facilitando los procesos de coordinación.
- Orienta el proceso de asignación de recursos.
- Facilita la implementación y el control.
- Expone las voluntades estratégicas gerenciales y/o directrices, los concretiza en términos operativos, a través del proceso de interacción entre las voluntades personales, los impactos del entorno y las fortalezas y debilidades internas.

2.3.2. Objetivos y Beneficios de la Planificación Estratégica [7]

Los objetivos y beneficios más importantes que aporta una planificación estratégica son los siguientes:

- Integra el desarrollo de los objetivos, metas, estrategias, políticas y funciones a través de toda la organización.
- Proporciona un método mediante el cual, se decide por adelantado lo que se va a hacer, cuándo, cómo, y quién lo va a realizar.
- Documenta los impactos futuros esperados, por causa de las decisiones actuales.
- Identifica problemas y amenazas que, a mediano y largo plazo puede tener gran repercusión. Así mismo, ayuda a la búsqueda y detección sistemática de nuevas oportunidades de negocio.
- Expone las voluntades estratégicas de los directivos y las concretiza en términos operativos, clarificando así, el proceso de asignación de recursos; facilita la integración del equipo humano; y se orienta la gestión hacia la búsqueda de unos objetivos estratégicos conjuntos, facilitando los procesos de coordinación.
- Facilita el control y clarifica el sistema de información. El plan estratégico contribuye a implantar un control de la gestión, basado en realidades posibles, a través del control presupuestario de la misma.

2.3.3. Etapas de la Planificación Estratégica [17]

El proceso de la Planificación Estratégica consta de tres etapas: formulación, ejecución y evaluación de la estrategia.

Formulación de estrategias

Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la empresa, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y atenuando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones. La investigación debe ser interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administrálas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc. El análisis requiere en la formulación de una estrategia. En la toma de decisiones es la formulación de estrategias, realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

Ejecución de estrategias

Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de La capacidad Gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

Evaluación de estrategias

Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas?; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades?; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades? Una industria debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

2.3.4. Misión, Visión Y Objetivos [6]

2.3.4.1. Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) Quiénes somos, 2) Qué hacemos y 3) Hacia dónde nos dirigimos.

Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir. La visión que tiene la dirección en cuanto a qué es lo que trata de hacer y en qué se quiere convertir la organización se conoce como misión. La declaración de misión determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de “quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos

dirigimos". En realidad expone las intenciones que tiene la organización de delimitar una posición empresarial determinada.

En síntesis, el concepto de misión puede ser definido de la siguiente manera: "Propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos. Por ello, la misión es el marco de referencia que orienta sus acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".

Sin embargo, cabe señalar que para que la misión cumpla su importante función, debe tener la capacidad de "mover" a las personas (propietarios, inversionistas, empleados, clientes y proveedores) a ser parte activa de lo que es la razón de ser o propósito general de la empresa u organización. Para ello: 1) Debe definir los principales campos de competencia de la compañía, 2) Debe ser motivante, 3) Debe estar guiada por una visión, 4) Debe enfatizar en las principales políticas a las que la empresa quiere honrar y 5) Debe proporcionar a la compañía dirección durante los próximos 10 o 20 años.

2.3.4.2. Visión

Las intervenciones diseñadas para ayudar a los miembros de la organización a ver hacia el futuro no son nuevas en el desarrollo

organizacional, pero se ha desarrollado un interés renovado en el uso de las intervenciones para estudiar tendencias proyectadas hacia el futuro y sus implicaciones para la organización.

Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

2.3.4.3. Objetivos

En la planificación estratégica es muy importante definir muy bien los objetivos y metas de la organización y los planes a ejecutar, ya que estos son quienes nos van ayudar a conseguir de manera efectiva el éxito del planificación.

Su redacción ha de permitir que se detecte el resultado final, esperado con la ejecución del proyecto; para ello se utilizaran verbos que expresen la acción que se requiere lograr con el proyecto. A diferencia de los Objetivos las metas es a donde se quiere llegar y se formulará a partir de cada objetivo específico, precisando los indicadores propia misión, para que todos se dirijan hacia las mismas metas y objetivos. Los objetivos sirven como

patrones para seguir la trayectoria del rendimiento y el avance de una organización.

Una de las funciones importantes de una organización también es definir la visión de la organización y de los proyectos que se realicen en él, es decir qué resultados esperan del proyecto para así definir indicadores claros y analizar el progreso de la organización. Es clave unir la estrategia a los procesos y eso lo conseguimos aglomerando los indicadores de los procesos a los objetivos estratégicos de la compañía, es decir los objetivos y metas como traducción de la visión y misión en un conjunto estructurado de resultados deseables y cuantificados .

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

2.4. AUDITORÍA [7]

Tiene como propósito suministrar las condiciones exactas de la ubicación de la organización donde se toma en cuenta las fortalezas y las debilidades internas; las oportunidades y amenazas externas que puedan tener un impacto positivo o negativo en la organización. Esto implica la realización de las siguientes auditorías:

2.4.1. Auditoría externa

La auditoría externa implica la recolección y la evaluación de la información, ésta siempre ha sido un activo empresarial clave, aunque sólo

recientemente se le ha reconocido como una herramienta estratégica muy poderosa.

El proceso para realizar una auditoría externa debe contar con la participación de la mayor cantidad posible de gerentes y empleados, esto es con la finalidad de que entiendan y se comprometan con la organización. Las personas aprecian contar con la oportunidad de contribuir con ideas y de poder entender mejor la industria, los competidores y los mercados de su empresa.

Según Fred R. David (2003), existen cinco pasos eficaces en la elaboración de la auditoría externa, los cuales se mencionan a continuación:

- Escoger variables ambientales claves.
- Seleccionar fuentes claves de información ambiental.
- Utilizar técnicas y herramientas de predicción.
- Construir la matriz de perfil competitivo.
- Construir una matriz de Evaluación de los Factores Externos.

2.4.1.1. Factores Externos Claves

Típicamente, una auditoría externa comienza con la selección de variables ambientales claves en el ambiente de una organización. La selección de las variables por controlar puede cambiar en forma amplia de acuerdo con la situación y la industria en que trabaja la empresa, las variables ambientales pueden clasificarse en cinco categorías principales:

- Fuerzas económicas.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas.
- Fuerzas tecnológicas.
- Fuerzas competitivas.

2.4.1.2. Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

- Primero se realiza una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. En esta lista se anota primero lo que se considera oportunidades y luego las amenazas, siendo lo más específico posible, usando cifras y porcentajes comparativos, en la medida de lo posible.
- Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.
- Posteriormente se otorga una calificación del 1 al 4 en cada uno de los factores, con el objeto de indicar si las estrategias actuales están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una respuesta mala.

- Se multiplica el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada.
- Por último se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización.

2.4.2. Auditoría Interna

La auditoría interna permite identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas, basados en las relaciones internas en las áreas funcionales de la empresa. La falta de identificación y comprensión de las relaciones internas de una empresa resulta perjudicial, es por ello, según Fred David, que es recomendable analizar y evaluar por medio de la auditoría interna las áreas que se mencionan a continuación:

2.4.2.1. Factores Internos Claves

Típicamente, una auditoría interna comienza con la selección de variables claves en el ambiente de una organización. La selección de las variables por controlar puede cambiar en forma amplia de acuerdo con la situación y la industria en que trabaja la empresa, las variables pueden clasificarse en las siguientes categorías principales:

- Auditoría Gerencial.
- Auditoría de Mercadeo.
- Auditoría de Finanzas.
- Auditoría de Producción.
- Auditoría de Investigación y Desarrollo.

Auditoría de Sistemas de información computarizados.

En comparación con la auditoría externa el proceso para realizar una auditoría interna ofrece mayor posibilidad de que los participantes entiendan la forma como se trabaja, y la forma en que las funciones que realizan encajan en la organización entera.

En cada una de las auditorías antes mencionadas se analizan las consecuencias o efectos estratégicos de importantes conceptos en estas áreas funcionales, y las relaciones internas entre estas.

2.4.2.2. Matriz EFI

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. Para elaborar una matriz de Evaluación de Factores Internos se deben realizar los siguientes pasos:

-  Primero se elabora una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. En esta lista se anota primero lo que se considera fortalezas y luego las debilidades.

- Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.
- Posteriormente se otorga 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).
- Se multiplica el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada.
- Por último se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización.

2.5. MATRIZ FODA [7]

La Matriz de las Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipo de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. La tabla 1 muestra el cuadro para la construcción de la matriz FODA.

Estrategias y Acciones DO

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

Estrategias y Acciones DA

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

Estrategias y Acciones FO

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general las organizaciones siguen estrategias de DO, FA, o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Estrategias y Acciones FA

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

A continuación se presenta un resumen práctico del proceso DOFA, no se debe tomar este punto como una receta mágica, ya que el desarrollo del método tiene también que ver con cada caso específico y en muchas oportunidades se debe hacer gala de algo de ingenio para poder desarrollar el modelo de forma tal que resulte verdaderamente útil el resultado final.

-  Primero se elabora una lista de oportunidades externas claves y otra de las amenazas externas presentes en la empresa.
-  De igual forma se realizan otras dos listas, una para las fortalezas y la otra para las debilidades internas.
-  Se adecuan las fuerzas internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias FO resultantes en la celda correspondiente.
-  Se adecuan las debilidades internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias DO resultantes en la celda correspondiente.
-  Se adecuan las fuerzas internas a las amenazas externas y se registran las estrategias FA resultantes en la celda correspondiente.

- Se adecuan las debilidades internas a las amenazas externas y se registran las estrategias DA resultantes en la celda correspondiente.

A continuación se presenta la Tabla 2.1 con un ejemplo de la Matriz FODA.

Tabla 2.1. Matriz FODA

	Fortalezas(F) Lista de Fortalezas	Debilidades(D) Lista de Debilidades
Oportunidades(O) Lista de Oportunidades	Estrategias FO Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Estrategias DO Minimizar las debilidades internas y maximizar las oportunidades externas
Amenazas (A) Lista de Amenazas	Estrategias FA Maximizar las fortalezas de la organización y minimizar las amenazas externas	Estrategias DA Minimizar las debilidades y las amenazas externas

2.6. MATRIZ MPE [1]

La Matriz de Prioridad de la Estrategia (MPE) es un método utilizado para analizar dos (2) o más estrategias relacionadas con un (1) objetivo en particular, con el fin de seleccionar aquella que permita resolver la mayor cantidad de focos problemáticos o críticos encontrados en una determinada

organización. El método consiste en comparar las estrategias asociadas al cumplimiento de un objetivo con los focos problemáticos o críticos de la organización, asignando calificaciones de uno (1) o cero (0) a la relación entre cada aspecto crítico. Donde uno (1) significa que la estrategia en análisis ayuda a resolver el foco problemático y la calificación de cero (0) significa que la estrategia no tiene un gran impacto en la resolución de dicho foco. Al final de este proceso de calificaciones, se seleccionará la estrategia con mayor puntaje para el cumplimiento del objetivo planteado. La tabla 2.2 esquematiza el modelo de la matriz MPE.

Tabla 2.2 Matriz MPE.

Objetivo Estratégico.			
FOCOS CRÍTICOS	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia n
Foco 1			
Foco 2			
Foco n			
CALIFICACIÓN			

2.7. ANÁLISIS ESTRUCTURAL [8]

El análisis estructural es una técnica nacida directamente del estructural funcionalismo. La estructura es una realidad que es estudiada como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencias.

Por medio de esta herramienta se puede determinar los factores más relevantes que están afectando al sistema, las variables claves que están

incidiendo en su desempeño y las causas internas y externas que están determinando los procesos del mismo, y cómo las variables preponderantes están involucradas con las restantes.

Los elementos (o variables) que constituyen el caso que se está estudiando no son analizados independientemente unos de otros, sino conformando un sistema. Por tanto cada elemento es percibido según las relaciones que tiene con los otros.

Siguiendo este método, se consigue visualizar la manera como un elemento influye sobre los otros, inmersos en la realidad. De igual forma se logran precisar todas las relaciones que pueden tener entre sí todas las variables que conforman la situación problemática.

Para alcanzar el punto más importante de esta herramienta, que es la detección de las variables claves, se debe cumplir con tres etapas previas:

Etapas I: Identificar las variables que conforman el problema

En esta primera etapa se tiene un contacto directo con el sistema para conocer su situación actual, su comportamiento y su relación con el medio ambiente, además de los problemas internos y externos que influyen en el mismo.

Etapas II: Detectar las influencias que ejercen unas sobre otras

La manera como se detectarán las influencias que ejercen unas variables sobre otras se realizará de dos formas: (1) mediante el índice de

motricidad que indica el número de variables sobre las cuales influye cada una o la fuerza que tiene cada una sobre las demás; (2) y mediante el índice de dependencia el cual nos indica el grado o porcentaje de subordinación de cada variable con respecto a las otras, es decir; las veces que cada una depende de las restantes.

Una influencia es real, cuando una variable impacta de una forma directa a una o varias variables, y es nula cuando no existe ninguna relación con las demás variables. Para efectos de evaluación de la matriz de análisis estructural una influencia real tiene el valor a uno (1) y una influencia nula tiene un valor igual a cero (0).

Etapas III: Determinar cuáles son las más sobresalientes

Después de obtener el índice de dependencia, se relaciona en un plano cuyo eje “y” es la motricidad y cuyo eje “x” es la dependencia. En este plano se observan cuatro zonas donde se ubican las diferentes variables: zona de poder, Zona de conflicto, zona de salida, zona de problemas autónomos.

El porcentaje de cada variable tanto de los valores de motricidad como de dependencia se calcula a través de las siguientes ecuaciones:

$$\% \text{ Motricidad} = \frac{\% 100 * \text{Valor de Motricidad de la variable}}{\text{Total de dependencia}}$$

$$\% \text{ Dependencia} = \frac{\% 100 * \text{Valor de Dependencia de la variable}}{\text{Total de dependencia}}$$

Donde: Total de Motricidad = Total de Dependencia.

2.8. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA [7]

Las organizaciones necesitan procesos formales y analíticos para producir estrategias, para ello existe la planificación estratégica, porque ayuda en la formulación de objetivos y planes. La Planificación Estratégica es esencial para ayudar a los directivos a cumplir con sus responsabilidades de la dirección estratégica.

Hoy en día, la dirección y planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que pueda ser una empresa internamente. La planificación observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

2.9. SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL

2.9.1. Definición [9]

Un Sistema de Información Gerencial (S.I.G) es un método, herramienta o técnica de poner a disposición de los gerentes la información confiable y oportuna que se necesite para facilitar el proceso de toma de decisiones y permitir que las funciones de planeación, control y operaciones se realicen eficazmente en la organización. Un sistema de información gerencial utiliza la información del pasado, presente y de proyección para apoyar la solución de problemas y la toma de decisiones. Cabe destacar que todas las funciones gerenciales; planeación, organización, dirección y control son necesarias para un buen desempeño organizacional. Para apoyar estas funciones son necesarios los Sistemas de Información Gerencial.

Todas las organizaciones cuentan con alguna clase o tipo de sistema de información gerencial. Las organizaciones han aprendido como utilizar la información como un instrumento eficaz para la administración; por ello, buscan que todos los datos medibles sean organizados de manera que sea fácil registrarlos, almacenarlos, procesarlos, recuperarlos y comunicarlos.

2.9.2. Objetivos de un Sistema de Información Gerencial [9]

Con frecuencia el SIG se basa en sistemas de proceso de datos rutinarios y tiene como objetivo generar documentos administrativos comerciales tales como: nóminas y hojas o avisos de pago, facturas, estados de cuenta, programas de existencia o stock, lista de deudores o acreedores, etc. Dichos sistemas pueden ampliarse para producir varios análisis para el

control gestor para la adopción de decisiones. Un sistema automatizado, es en muchos casos el ideal para un SIG, ya que es capaz de dar un tiempo de respuesta extremadamente rápido cuando se dispone para sistemas de consulta o incluso para sistemas de control de tiempo real.

Los objetivos de un SIG incluyen el suministro de información a todos los niveles de la gestión en el momento más oportuno, con un nivel aceptable de exactitud y a coste económico, es decir, esta información cumple con el objetivo de información con el objeto de apoyar la planeación, control y las operaciones de una organización con el fin de desarrollar información útil en la administración.

2.9.3. Estructura de un Sistema de Información Gerencial [9]

El sistema de información gerencial se puede informar como una estructura piramidal, como se muestra en la Figura 2.1 y se explica detalladamente en los puntos expuestos a continuación:

1. La parte inferior de la pirámide está comprendida por la información relacionada con el procesamiento de las transacciones, preguntas sobre su estado.
2. El siguiente nivel comprende los recursos de información para apoyar las operaciones diarias de control.
3. El tercer nivel agrupa los recursos del sistema de información para ayudar a la planeación táctica y la toma de decisiones relacionadas con el control administrativo.

4. El nivel más alto comprende los recursos de información necesarios para apoyar la planeación estratégica y la definición de política de los niveles más altos de la administración.



Figura 2.1. Forma Piramidal de la Estructura de un SIG.

2.9.4. Necesidad de un Sistema de Información Gerencial [18]

Los sistemas de información gerencial son una necesidad hoy en día, ya que las empresas manejan grandes cantidades de datos los cuales pueden ser analizados, de tal manera que se pueda encontrar información relevante para tomar diferentes cursos de acción. Los SIG actualmente son conocidos como Business Intelligent (Inteligencia de negocios), esto es debido a que influyen a la toma de decisiones.

Los SIG forman parte de las estrategias corporativas, ya que la comunicación e información son de gran valor en las organizaciones o empresas, porque representan poder. La finalidad de un Sistema de

Información Gerencial es la de suministrar a los gerentes la información adecuada en el momento oportuno. Por lo tanto el valor de la información proporcionada por el sistema debe cumplir con los siguientes cuatro supuestos básicos, estos son: Calidad, Oportunidad, Cantidad y Relevancia.

- Calidad: Para los gerentes es imprescindible que los hechos comunicados sean un fiel reflejo de la realidad planteada.
- Oportunidad: Para lograr un control eficaz las medidas correctivas, en caso de ser necesarias, deben aplicarse a tiempo, antes que se presente una gran desviación respecto de los objetivos planificados con antelación. Por ello la información suministrada por un Sistema de Información Gerencial debe estar disponible a tiempo para actuar al respecto.
- Cantidad: Es probable que los gerentes casi nunca tomen decisiones acertadas y oportunas si no disponen de información suficiente, pero tampoco deben verse desbordados por información irrelevante e inútil, pues esta puede llevar a una inacción o a decisiones desacertadas.
- Relevancia: La información que le es proporcionada a un gerente debe estar relacionada con sus tareas y responsabilidades.

2.9.5. Importancia de la Información en los Sistemas de Información Gerencial [9]

Por lo general, la información se origina en los distintos "subsistemas" de una organización, tales como: la infraestructura de servicio, el

departamento de personal, el departamento de finanzas, el departamento de administración de suministros, el departamento de infraestructura física, etc. La información llega en varios tipos de registros, entre ellos: archivos, formularios, resúmenes mensuales, informes oficiales, encuestas y estudios especiales que son preparados por el personal en los diferentes niveles y departamentos.

Si la información es completa, exacta, regular y puede ser integrada, los gerentes podrán determinar si la empresa está logrando sus objetivos, si los recursos son utilizados eficiente y apropiadamente y si la organización se encuentra en el camino correcto para alcanzar sus objetivos socioeconómicos, demográficos, etc.

Un sistema de información gerencial, reúne datos sobre la variedad de funciones de una organización lo que permite a un administrador planear, hacer seguimiento y evaluar las operaciones y el desempeño de la empresa de manera integral. Un sistema de información gerencial no necesita ser complejo. Debe proporcionar las bases que se requieren para tomar decisiones. Los datos que se necesitan para la planeación, seguimiento y evaluación se tomarán de diversas fuentes.

2.9.6. Sistemas de Información Gerencial de Recursos Humanos [13]

Un sistema de Información de Recursos Humanos es un conjunto de elementos independientes (subsistemas), lógicamente asociados, para que a partir de su interacción se genera la información necesaria para la toma de decisiones. Por definición, es un sistema mediante el cual los datos se obtienen, se procesan y se transforman en información de una manera

esquemática y ordenada, para que sirvan de ayuda en el proceso de la toma de decisiones. Como la Administración de Recursos Humanos (ARH) es una responsabilidad de línea y una función de staff, el organismo de ARH debe abastecer a todos los organismos de información importante acerca del personal que existe en cada uno de los organismos, para que los respectivos jefes administren a sus subordinados de manera adecuada.

Un buen sistema de información podría transformar una institución. La organización puede contar con personal capacitado y motivado, pero si éste carece de información no podrá desempeñarse al nivel de su potencial. Un buen sistema de información puede revolucionar el trabajo del personal de campo, permitiéndoles realizar un mejor seguimiento de su cartera y continuar sirviendo a sus clientes, todo esto mientras continúan trabajando con un creciente número de clientes. Puede permitir a los supervisores un mejor control del trabajo bajo su responsabilidad, proporcionar una mejor asistencia a su personal y determinar las áreas que requieren mayor atención de su parte.

2.10. PLANES DE ACCIÓN [16]

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

Son las acciones específicas requeridas para lograr cada objetivo. Forman parte de la planificación y por medio de ellos se busca la

programación y la coordinación de una secuencia lógica de actividades para “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos por la organización.

Es la programación de actividades para cumplir las metas, responde a preguntas operativas de cuánto (inversión), cuándo (tiempo), quién (recursos humanos) a fin de lograr lo establecido en la estrategia.

Los planes de acción básicamente incorporan estos cinco factores:

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

Pueden manifestarse en una de las tres formas:

- 📌 Actividades o eventos específicos que no están necesariamente interrelacionados.
- 📌 Una serie de eventos interconectados que siguen un enfoque analítico o de solución de problemas.

- Una serie de objetivos más pequeños o a un plazo más corto.

Los planes de acción incluirán marcos de tiempo específicos, requisitos de recursos y responsabilidad por cada paso. También son una manera efectiva para validar (o invalidar) las suposiciones hechas en pasos anteriores.

2.10.1. Formato del Plan de Acción

En el formato que se sigue para establecer un plan de acción se toman en cuenta los siguientes parámetros:

- **Objetivo:** Objetivo específico en que se está preparando el plan de acción.
- **Pasos de la Acción:** entre cinco y diez acciones o sucesos importantes para lograr este objetivo.
- **Responsabilidad:** las personas (o unidades) específicas que serán las encargadas de observar que cada paso de la acción se lleve a cabo. Primario, representa quien tiene la responsabilidad final para completar el paso y otros, representa a cualquier otro con un papel clave.
- **Calendario:** marco total de tiempo dentro del cual debe realizarse el paso de la acción. Inicio, identifica cuando debe empezar la acción y fin, indica cuándo debe terminarse esa acción o suceso.

- Recursos: los costos totales estimados para terminar cada uno de los pasos de la acción. Dinero, incluye todos los costos, a excepción del tiempo de los empleados, como equipo, materiales, sistemas y abastos y tiempo, cubre la cantidad de tiempo de los empleados (por lo general, en horas o días) requeridos para terminar cada paso de la acción. El tiempo se separa del dinero para proporcionar datos útiles para la programación y para establecer las necesidades del personal.

- Mecanismos de Retroalimentación: los métodos específicos disponibles (o que necesitan elaborarse) para proporcionar la información requerida para rastrear el progreso dentro de cada paso. Los mecanismos de retroalimentación pueden ser tan sencillos como una reunión de información o un memorándum o tan complicados con el perfeccionamiento de un sistema de información que produzca reportes específicos.

El plan de acción compromete el trabajo de una gran parte del personal de la institución, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas.

La determinación de los recursos necesarios para la ejecución de un plan de acción es importante, ya que a través de ellos se podrá lograr el cumplimiento del mismo. Entre los recursos necesarios para llevar a cabo un plan de acción tenemos:

- Los recursos humanos: el conjunto de personas que se necesitará para la ejecución del mismo.

- El tiempo del personal: el tiempo es un recurso muy importante y éste debe determinarse de forma correcta, para que el personal encargado de la ejecución del plan pueda realizar las tareas en el tiempo preciso.
- Los recursos financieros: se debe contar con un capital para la realización del mismo, que contemple cualquier necesidad.
- Los recursos materiales: aquí se incluyen todos los materiales, equipos e instalaciones necesarias para la ejecución del plan.

2.11. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La información constituye un recurso esencial en el proceso de la toma de decisiones y en la solución de problemas en una organización. En forma muy general, se puede decir que la función esencial de la información es incrementar el conocimiento de un hecho u objeto y disminuir la incertidumbre de quien la utiliza.

Esta sección es la expresión operativa del diseño de investigación, en la cual se hará una especificación concreta de cómo se realizará la investigación, para la cual será necesario definir las técnicas de recolección de datos que permitan obtener información real del sistema en estudio.

A continuación se presentan las principales técnicas para reunir la información, las cuales representan las herramientas con las que se cuenta para llevar a cabo dicho objetivo:

2.11.1. Recopilación de datos de Fuentes Primarias [15]

Las fuentes primarias de información están constituidas por los usuarios, la forma en que puede obtenerse información de ellos, esto es, en forma directa, se puede hacer de las formas siguientes:

Observar directamente la conducta de los individuos: El cual consiste en acudir al lugar donde se halla el o los individuos y observar la conducta que tienen al realizar sus funciones o rol en el objeto de estudio.

Método de Recopilación: Es aquí en donde el investigador obtiene información directa del individuo, observando cambios de conducta.

Acercamiento y conversación directa con el individuo: El cual Consiste en preguntar directamente a los interesados por medio de un cuestionario. Esto se puede hacer por correo, lo cual tardaría, por teléfono o por medio de entrevistas.

2.11.1.1. La Entrevista

Es una conversación con un propósito específico, que se basa en un formato de preguntas y respuestas. En la entrevista se desea conocer tanto las opiniones como los sentimientos del entrevistado acerca del estado actual de los sistemas, sus metas personales, de la organización a la que pertenece y de algunos de los procedimientos informales que allí se llevan a cabo.

En otro sentido, es de uso bastante común, ya que en la investigación de campo buena parte de los datos obtenidos se logran por entrevistas. Es decir, la entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales.

Su importancia, su validez y sus frutos dependen fundamentalmente de la habilidad de quien hace uso de ella. La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas.

2.11.1.2. El Cuestionario

Los cuestionarios representan una técnica de recopilación de información que permite a los analistas de sistemas recoger opiniones, posturas, conductas y características de las diversas personas claves de la organización, que se encuentren involucrados en la operación del sistema actual o que pertenecerán a uno nuevo. Mediante el uso de los cuestionarios el analista puede cuantificar los resultados de las entrevistas.

Es de gran utilidad en la investigación científica ya que constituye una forma concreta de obtener información, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones. El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite a demás, aislar cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio.

2.11.1.3. La Observación

Es la más común de las técnicas de investigación, la observación sugiere y motiva los problemas y conduce a la necesidad de la sistematización de los datos. La observación científica debe trascender una serie de limitaciones y obstáculos los cuales podemos comprender por el subjetivismo; el etnocentrismo, los prejuicios, la parcialización, la deformación, la emotividad, etc., se traducen en la incapacidad de reflejar el fenómeno objetivamente.

Estas pueden ser:

- 📖 Observación Directa: Es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación.

- 📖 Observación Indirecta: Se presente esta técnica cuando el investigador corrobora los datos que ha tomado de otros, ya sea de testimonios orales o escritos de personas que han tenido contacto de primera mano con la fuente.

2.11.1.4. Tipos de Preguntas

Preguntas Abiertas: Son aquellas preguntas que permiten al entrevistado dar respuestas de forma amplia. Cuando se redactan preguntas abiertas para un cuestionario, se debe anticipar el tipo de respuesta que se piensa obtener, de tal forma que, cuando redacte una pregunta abierta, se debe tratar de ser lo suficientemente preciso para lograr guiar al que

responde el cuestionario de manera tal que este lo haga de una manera específica.

Preguntas Cerradas: Una pregunta cerrada es aquella que limita las respuestas disponibles al entrevistado. Estas son aquellas que solo permiten ser contestadas con un número o con la elección de una opción entre varias posibilidades que se muestran, sin permitirle al entrevistado plantear su propia respuesta. Este tipo de preguntas deben usarse cuando el analista de sistemas sea capaz de enumerar de antemano todas las respuestas posibles. Las preguntas cerradas deben usarse cuando el analista de sistemas sea capaz de enumerar de antemano todas las respuestas posibles. También las respuestas planeadas deben ser mutuamente excluyentes, de forma tal que al elegir alguna de ellas no se involucre la elección de ninguna otra.

2.11.2. Recopilación de Fuentes Secundarias [15]

Se denominan fuentes secundarias aquellas que reúnen la información escrita que existe sobre el tema, ya sean estadísticas del gobierno, libros, datos de propia empresa y otras.

Existen dos tipos de información de fuentes secundarias:

1. Ajenas a la organización o empresa, como estadísticas de las cámaras sectoriales, del gobierno, las revistas especializadas, etc.

2. Provenientes de la organización o empresa, aquella información que se escribe a diario por su solo funcionamiento. Entre esta se hallan:

a) Informes Cuantitativos: Se incluyen los siguientes: Corporativos, consisten en informes anuales consecutivos que muestran el estado de perdidas y utilidades de la empresa; informes que soportan la toma de decisiones, documentos de los estados de inventarios, de las ventas o de producción; Informes de Desempeño, que comparan los resultados reales con los planeados; y de Registro que contienen actualizaciones periódicas de lo que ocurre e la empresa.

b) Informes Cualitativos: Estos incluyen Memorandos, Avisos en tableros y en eras de trabajo, Manuales, Manuales políticos.

2.11.2.1. Recopilación Documental

Se puede decir que la recopilación documental es un instrumento o técnica de investigación cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos y no escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de una investigación en concreto

2.11.3. Observación del Comportamiento de los Tomadores de Decisiones y el Ambiente de Oficina [15]

Mediante la observación de las actividades de los tomadores de decisiones se busca obtener una percepción de lo que realmente se hace y no sólo de lo que está documentado explicado; además se intenta ver de primera mano las relaciones que existen entre los tomadores de decisiones y los demás miembros de la organización.

Por medio de la observación del ambiente de ofician del negocio se pretende entender como es el contexto de trabajo y la influencia de los elementos de físicos sobre los que el tomador de decisiones interviene y la manera como éste afecta los demás de elementos de la organización.

2.11.4. Método de Escalamiento Tipo Likert [15]

Éste método consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Cada ítem consta de un conjunto de opciones de respuesta y cada opción se le asigna un valor numérico, de las cuales sólo se puede marcarse una opción. Se considera un dato inválido a quien marque dos o más opciones. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

La escala Likert es, en estricto sentido, una medición ordinal, sin embargo, es común que se trabaje como si fuera un intervalo, es por esta razón que a veces se utilizan rangos de puntuaciones para las afirmaciones

de acuerdo al número de opciones o categorías de respuestas. Los rangos de de las puntuaciones pueden variar de 0 a 4, -2 a +2, 1 a 5, etc. En las escalas Likert también se puede calificar el promedio obtenido en la escala mediante la sencilla fórmula PT/NT (donde PT es la puntuación total de la escala y NT es el número total de afirmaciones), y entonces la puntuación se analiza en el intervalo utilizado.

En la Tabla 2.3 se muestra el formato para la aplicación de la metodología de Escalamiento Likert.

Tabla 2.3 Formato de Aplicación del Método de Escalamiento de Likert

Id	Ítem (No, No sé, Si, Conoce, Muestre)	0	1	2	3	4
	Pregunta relacionada con el factor que está siendo evaluado		X			

Donde:

PT= Puntuación Total

NT=Número de Preguntas

PF= Puntuación Final

Escala de Desempeño



2.12. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Estrategas

Son individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. Ellos tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes, propietario, decano, empresarios, etc. Debido a que los estrategas son seres humanos ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra la preocupación por el largo plazo y estilo gerencial.

Estrategias

Plan de acción gerencial para lograr los objetivos de la organización; la estrategia se refleja en el patrón de movimiento y enfoque ideados por la gerencia para producir los resultados planeados. La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos deseados.

Plan estratégico

Declaración que define la misión y la dirección futuras de la organización, los objetivos de resultados a corto y largo plazo, y la estrategia frente a las situaciones internas y externas de la organización.

Formulación de la estrategia

Función gerencial total en cuanto a fijar la dirección para conceptualizar la misión de una organización, establecer los objetivos de resultados y crear

una estrategia. El producto final de la formulación de una estrategia es un plan estratégico.

Objetivos estratégicos

Metas que ha establecido la dirección para fortalecer la posición general y la vitalidad competitiva de la organización.

Objetivos a largo plazo

Objetivos que deben lograrse dentro de los siguientes tres a cinco años o en forma continúa año tras año.

Objetivos a corto plazo

Metas de resultado a corto plazo de la organización; la cantidad de señales de mejoras a corto plazo indican con qué rapidez la gerencia está tratando de lograr los objetivos a largo plazo.

Objetivos de resultados

Metas que quiere lograr la organización.

Misión de la organización

Respuesta adaptada de la dirección a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio y cuál llegará a ser? Una declaración de misión define la dirección

futura de la organización y sirve como concepto guía para lo que ésta hará y lo que llegará hacer.

Amenazas Externas

Está representada por las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

Debilidades Internas

Es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo o inhiben el éxito general de una organización. Una firma debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

Fortalezas Internas

Se refiere a actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas de especial importancia.

Oportunidades Externas

Se refiere ésta expresión a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían en forma significativas beneficiar a una organización en el futuro.

Metodología del Análisis Estructural

El método del Análisis Estructural permite interpretar claramente la realidad, en razón de que percibe cada variable según las relaciones que tiene con las otras. Por medio de esta herramienta se logra observar todas las relaciones que pueden tener entre sí las variables que conforman el sistema. El punto más importante de este análisis es detectar cuáles son las variables claves, es decir, aquellas que ejercen la mayor influencia sobre las restantes, para así formar la Matriz de Análisis Estructural. La construcción de esta matriz se realiza a partir de las interconexiones entre las variables, ya sean oportunidades, fortalezas, debilidades o amenazas; estableciendo un sistema binario de oposición.

Organización como Sistema

Toda organización para alcanzar su(s) objetivo(s), realiza un conjunto de actividades y tareas en forma coordinada e interrelacionada. El desarrollo de estas tareas debe ser planificado, organizado, controlado y dirigido a fin de lograr el objetivo deseado. La planificación, organización, control, dirección, así como la comunicación y coordinación constituyen las funciones básicas de un proceso vital que se lleva a cabo en toda organización, independientemente de su tipo y características. Este proceso recibe el

nombre de Gerencia y es ejecutado por un selecto grupo de personas dentro de cada organización.

Planes de Acción

Los planes de acción son los medios específicos mediante el cual se logran los objetivos. También representan el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quién los va a implantar y quien va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado en etapas previas de la planeación.

Políticas

Se pueden definir como las pautas que se establecen para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas.

Sistema

Es un todo compuesto por un conjunto de partes dinámicas con atributos, interrelacionadas e interdependientes, situadas en un entorno con el cual interactúan y por tanto están propensas a sufrir cambios o transformaciones, y a dar respuestas a través del tiempo en función al propósito por el cual existen.

Información

Es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno.

Sistemas de Información Gerencial

Estos sistemas son el resultado de interacción colaborativa entre personas, tecnologías y procedimientos colectivamente llamados sistemas de información, orientados a solucionar problemas empresariales. Los SIG o MIS (también denominados así por sus siglas en inglés: Management Information System) se diferencian de los sistemas de información comunes en que para analizar la información utilizan otros sistemas que se usan en las actividades operacionales de la organización. Académicamente, el término es comúnmente utilizado para referirse al conjunto de los métodos de gestión de la información vinculada a la automatización o apoyo humano de la toma de decisiones.

Diagramas de Flujo

Un diagrama de flujo (flowchart) es una de las técnicas de representación de algoritmos más antigua y a la vez más utilizada, aunque su empleo ha disminuido considerablemente, sobre todo desde la aparición de lenguajes de programación estructurados. “Un diagrama de flujo es un diagrama que utiliza símbolos (cajas) estándar y que tiene los pasos del algoritmo escritos en esas cajas unidas por flechas, denominadas líneas de flujo, que indica la secuencia en que se deben ejecutar”.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología a implementada en el proyecto tiene como objetivo principal describir el proceso que se debe seguir para desarrollar la investigación, mostrando cada uno de las etapas que intervienen en el mismo, además del conjunto de herramientas, técnicas y procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo el estudio, es decir, permite estructurar de manera lógica y secuencial cada uno de los pasos a seguir para el cumplimiento de las metas propuestas.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de todo proyecto es fundamental conocer el tipo de investigación a realizar, pues esto define como resolver de forma científica el problema planteado.

La metodología del proyecto incluyó un conjunto de técnicas y procedimientos tanto cualitativas y cuantitativas que se utilizaron para llevar a cabo la investigación, es decir, “cómo” se realizó el estudio para así responder al problema planteado. La investigación realizada fue del tipo siguiente, de acuerdo al autor Hernández Sampieri en su libro *“Metodología de la Investigación”*:

- 📖 **Explorativa:** Debido a que fue necesario familiarizarse con la empresa CADAFE, Gerencia de Transmisión Oriental (G.T.O), específicamente en la división de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal, es decir, con su funcionamiento, roles,

estructura entre otras, así como la identificación de diversos aspectos que determinan dichas actividades.

- **Descriptiva:** Ya que comprende la descripción, registro y análisis de la situación actual del Departamento y de los procesos que éste contiene.

- **Proyectiva:** Debido a que una de las metas o propósitos del estudio en su etapa final es plantear, sugerir o proponer estrategias y planes de acción en el sistema anteriormente mencionado.

- **Aplicable:** Puesto que el resultado obtenido, una vez finalizado el proyecto, puede aplicarse o implantarse en la División de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal de la empresa CADAFE (G.T.O).

3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Por ser la investigación de tipo explorativa, descriptiva, proyectiva y aplicable se ubica en los siguientes niveles, tomando como referencia la metodología propuesta según el autor Hernández Sampieri:

- a. Nivel I (Conocimiento): Se obtuvieron los conocimientos requeridos para plantear soluciones a la problemática.
- b. Nivel II. (Comprensión): Se detalló el sistema y su entorno para comprender todas sus relaciones funcionales con la finalidad de lograr resolver la problemática.

- c. Nivel III. (Aplicación): Utilizando todo el compendio de conocimiento del sistema y las técnicas suministradas por la teoría, se logró establecer patrones aplicables a la solución de la problemática.
- d. Nivel IV. (Modelo): Se suministró el modelo como una propuesta para resolver el problema. Es decir, un modelo novedoso adaptado al sistema, con los planes de acción pertinentes.

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Según el autor Hernández Sampieri, se acoge como diseño de investigación, el de Campo por cuanto permite obtener información en forma directa de la realidad donde se está presentando, es decir, se apoya en registros o datos primarios, obtenidos bien sea por medio de observaciones directas o entrevistas, permitiendo de esta manera una participación efectiva entre los investigadores y el personal del sistema en cuestión.

3.4. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos y técnicas implementados para la recopilación de los datos que sirvieron como soporte para identificar y diagnosticar los focos críticos, requerimientos, fallas, entre otros parámetros existentes en el sistema, fueron:

3.4.1. Observación Directa

Por medio del contacto directo con el sistema, se obtuvo una percepción sobre el funcionamiento del mismo, así como también de los beneficios y fallas que presenta, proporcionando la información de primera mano en lo referente a la forma como se llevan a cabo las actividades. Es muy útil cuándo el analista necesita ver como se ejecutan los procesos y si ocurren los pasos especificados. Se debe identificar siempre las tareas problemáticas, que llevan a los involucrados a cometer errores con frecuencias al completarlas, así como aquellas que tienden a retardar el procedimiento.

3.4.2. Entrevista no Estructurada

La entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador). Estas dialogan sobre ciertos problemas o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional. Presupone la existencia de individuos y la posibilidad de interacción verbal dentro de un proceso de acción recíproca. Como la técnica de recolección va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se recurre a una guía que puede ser un formulario o esquema de cuestiones que han de orientar la conversación.

Existen tres funciones básicas y principales que cumple la entrevista en la investigación científica:

- a. Obtener información de individuos y grupos.
- b. Facilitar la recolección de información.
- c. Influir sobre ciertos aspectos de la conducta de una persona o grupo (opiniones, sentimientos, comportamientos, etc.).

A efectos de la presente investigación, se realizaron entrevistas personales a la Jefe del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal lo que permitió conseguir información sobre todas la actividades relacionadas con el funcionamiento de la División en cuestión.

3.4.3. Encuesta

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o a instituciones determinadas, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. También puede catalogarse como una especie de censo en pequeña escala, pero con un propósito más específico que el que se realiza comúnmente. Esta herramienta de recolección de datos tiene como finalidad obtener información estadística precisa, mientras que los censos poseen un mayor alcance y extensión. Esta técnica fue aplicada al población de estudio con el fin de obtener toda la información que se requiere para un análisis preciso y certero de la situación interna del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal de CADAFFE (G.T.O.), analizando así cada uno factores de interés para el desarrollo de la presente investigación.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población se define como “el universo o conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan determinadas observaciones” y la muestra como “un subconjunto de casos o individuos de dicha población”.

3.5.1 Personas

Las encuestas aplicadas a las personas del área en estudio, fueron referidas a tres estratos: el Jefe del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal, los empleados de dicha unidad; y los Jefes de cada uno de los Departamentos que conforman la Gerencia de Transmisión Oriental de CADAPE, quienes conforman la totalidad de la población de interés para el desarrollo de la investigación.

En el primer estrato la encuesta se aplicó sólo al Jefe del Departamento. La encuesta dirigida al segundo estrato fue aplicada a los empleados del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal, que está conformado por un grupo de ocho (8) personas en total, entre éstos se encuentran: un Coordinador del Departamento, dos (2) Analistas de Recursos Humanos, dos (2) secretarias, un médico, un psicólogo y una enfermera. En vista de que este número no sobrepasa los 30 individuos, se consideró viable realizar las encuestas al cien por ciento (100%) de la población del Departamento, es decir, no se realizó ningún muestreo para calcular el número de personas a encuestar.

Con referencia al tercer estrato, para el análisis de las opiniones de los usuarios que se interrelacionan con el sistema en estudio, la encuesta fue aplicada al Gerente General de la empresa y al grupo de Jefes de cada Departamento, este grupo está conformado por siete (7) personas: un Jefe

de División de Transmisión, un Jefe de División de Generación, un Jefe de División Administrativa, un Jefe de Unidad de Obras y Proyectos, un Jefe de División de Relaciones Industriales, un Jefe de División de Mediciones y Protecciones y un Jefe de Unidad de Sistemas. De igual manera no se realizó ningún muestreo para calcular el número de personas a encuestar, ya que la cantidad de personas no sobrepasa a los treinta (30) individuos.

3.6. METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN

El proceso que permitió el desarrollo del conjunto de actividades que se llevaron a cabo en el presente proyecto está programado para efectuarse en un tiempo determinado, donde cada fase a ejecutar posee un periodo específico en el cual deberá ser cumplida. Para llevar a cabo dicho proceso se estableció una metodología conformada por un conjunto de pasos destinados a la consecución de los objetivos planteados en la investigación. Con el objeto de comprender el esquema metodológico del proceso que se siguió, éste se presenta de forma ilustrativa en la Figura 3.1, que será explicado detalladamente a continuación:

Análisis del Sistema Actual: En éste capítulo se expone una visión amplia del sistema en estudio con la finalidad de captar los elementos estructurales, características, actividades y procesos más importantes que intervienen e interactúan con el sistema.

Formulación de la Misión-Visión: En este capítulo se comienza esbozando la fase de planificación del proceso de dirección estratégica del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal,

con el fin de formular la visión y misión de dicha unidad, implementando la metodología propuesta por Strickland y Thompson.

Análisis del Contexto Externo: Se realiza el análisis del ambiente externo tomando en cuenta datos provenientes de fuentes secundarias que permiten posteriormente realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos, utilizando la metodología propuesta por el autor Fred David.

Análisis del Contexto Interno: En ésta sección se realiza el análisis del ambiente interno y partiendo de la información obtenida por medio de las técnicas de recolección de información primaria descritas en el Capítulo III se elabora la Matriz de Evaluación de Factores Internos, utilizando la metodología propuesta por el autor Fred David.

Formulación de Objetivos y Estrategias: En éste capítulo se realiza la formulación de objetivos siguiendo la metodología propuesta por George Morrissey. Seguidamente se formularon estrategias implementando la metodología propuesta por Fred David que posteriormente se utilizarán para elaborar la Matriz de Prioridad de Estrategia para conocer cuales de ellas son las más atractivas.

Descripción del Sistema de Información Gerencial: En este capítulo se describe el modelo del Sistema de Información Gerencial del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal de la empresa CADAPE (Gerencia de Transmisión Oriental), utilizando la metodología propuesta por los autores Whitten, Bentley y Barlow, en su libro *“Análisis y Diseño de Sistemas de Información”*.

Planes de Acción: En este capítulo se proponen las acciones específicas que se deben realizar, en función de las estrategias seleccionadas, para alcanzar los objetivos estratégicos.

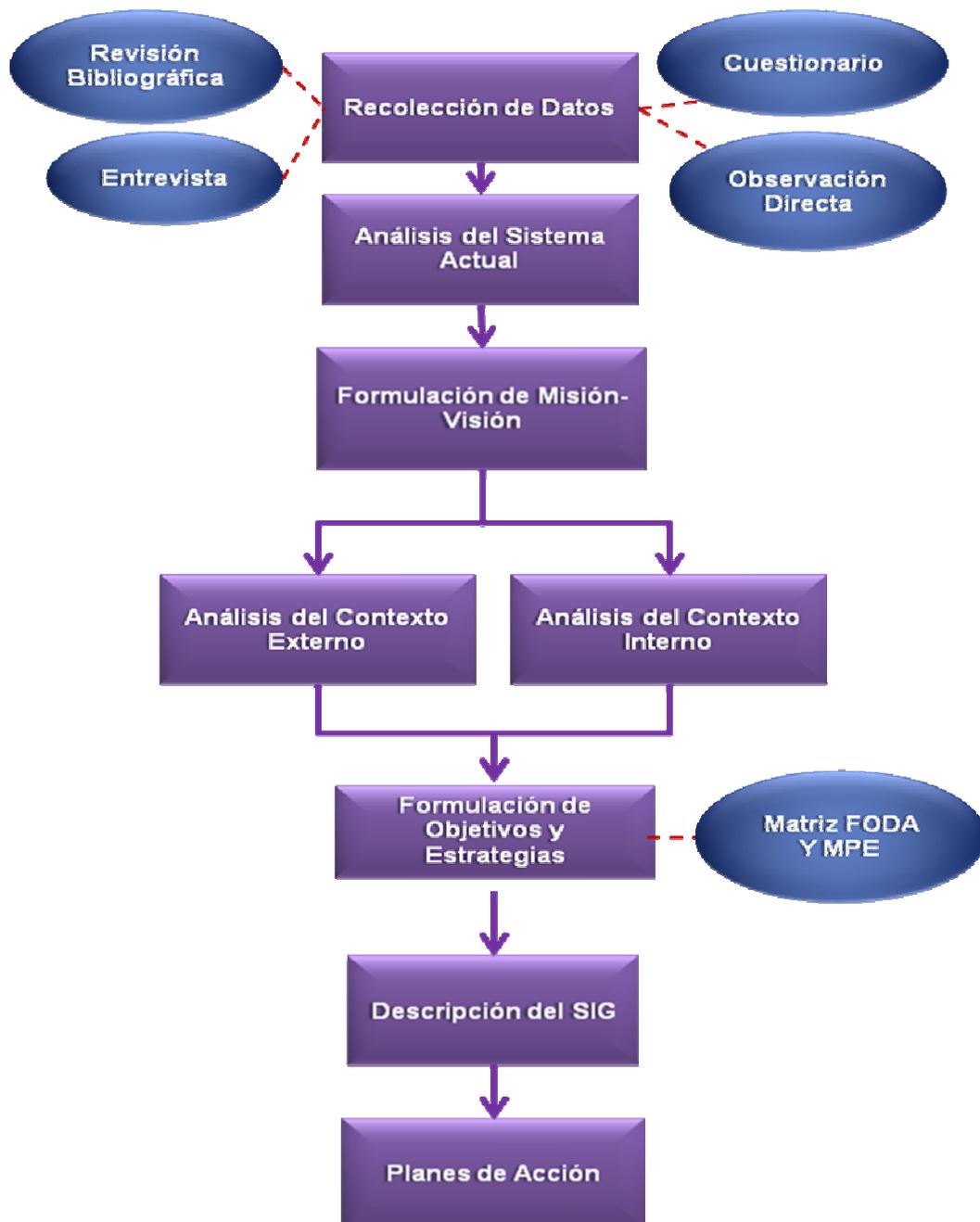


Figura 3.1. Esquema gráfico de la metodología implementada en el desarrollo del proyecto.

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este capítulo se presenta el sistema en estudio, en el cual se describen los aspectos generales relacionados con el Departamento, los elementos estructurales más importantes y relevantes, en lo que concierne a su funcionamiento. Tal información se logró a través del contacto con el personal que labora en él y de las observaciones realizadas, lo cual condujo al conocimiento de la situación problemática existente y su entorno inmediato, obteniendo de esta manera una visión amplia, que permita describir la situación actual del sistema.

Para el diagnóstico de la situación actual del sistema se utilizaron insumos como el uso de técnicas de recopilación de información del presente estudio. Entre estas técnicas se pueden mencionar: las observaciones de las actividades básicas del sistema y entrevistas de tipo no estructuradas a la Jefatura del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal de la empresa CADAFE (G.T.O.), esto con la finalidad de precisar las relaciones existentes a manera de comprender el funcionamiento y las directrices presentes para conocer las relaciones internas y externas de la División, definir el comportamiento de las diversas variables y como estas afectan al sistema en estudio.

4.1. COMPAÑÍA ANÓNIMA DE ADMINISTRACIÓN Y FOMENTO ELÉCTRICO (CADAFE)

4.1.1. Reseña Histórica

A pesar de que es en 1888 cuando se instala en Maracaibo el primer sistema regular de alumbrado público, y en 1889 se hace lo mismo en Valencia, hasta 1946 el servicio de energía eléctrica en Venezuela no había sido planificado ni controlado y tampoco se habían acometido estudios completos sobre su utilización y distribución.

De allí que, al crearse ese mismo año la Corporación Venezolana de Fomento (CVF) se consigue con un sistema eléctrico fraccionado, que evidenció la necesidad de emprender de inmediato un estudio a fondo de las necesidades y potencialidades del sector.

En 1958 se creó la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), como parte de un esfuerzo de la CVF para racionalizar la administración y la operación de las 15 empresas dependientes del Estado que estaban repartidas en todo el país.

Durante sus primeros 30 años CADAFE obtuvo logros importantes y desarrolló una infraestructura eléctrica en generación, transmisión y distribución que permitió alcanzar un alto grado de electrificación del territorio nacional. Sin embargo, la necesidad de aumentar significativamente la productividad, agilizar la toma de decisiones, acercarse al suscriptor y mantener su perfil de empresa líder en el sector eléctrico para beneficio del desarrollo de la provincia venezolana, llevó a la compañía a replantear su

estructura organizacional, por lo que a comienzos de la década de los noventa inició una reorganización, descentralización y regionalización con la finalidad de adecuarse a las nuevas realidades nacionales para lograr mayor eficiencia operativa y la prestación de un óptimo servicio.

4.1.2. Estructura Organizativa

En la Figura 4.1 se muestra la estructura organizativa de la empresa CADAFE y las respectivas ramificaciones que corresponden a las áreas de Vicepresidencia de Generación y Transmisión de las diferentes zonas, Vicepresidencia de Planificación, Vicepresidencia de Finanzas y la Vicepresidencia de Empresas Filiales; así como también se muestra los diversos departamentos que coordina cada una de estas.

4.1.3. Visión, Misión, Objetivos y Valores de la empresa

A continuación se presenta la visión, misión, objetivos y valores de la empresa CADAFE, los cuales fueron obtenidos a través de la página web oficial de dicha institución; estos son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo hacia dónde va la organización a largo plazo, y hacen referencia al tipo de empresa que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar y la diferenciación que se pretende conseguir.

Visión

“Ser una empresa estratégica posicionada en la prestación del servicio de energía eléctrica, con tecnología de punta y un personal calificado, comprometido con el desarrollo económico y social del país,

ofreciendo servicios de calidad a sus usuarios, con una gestión transparente y una sostenibilidad financiera”.

Misión

“Prestar un servicio público de energía eléctrica de calidad, con un personal comprometido en la gestión productiva, para satisfacer necesidades de los usuarios, hacer uso eficiente de los recursos, en una Gestión que garantice ingresos suficientes, necesarios a la sostenibilidad financiera de la organización y en concordancia con un Proyecto País expresado en políticas sociales y de desarrollo”.

Objetivos

- Garantizar la continuidad del servicio eléctrico las 24 horas al día.
- Ofrecer calidad del servicio, manteniendo los parámetros del sistema eléctrico de potencia dentro de las condiciones normales de operación.
- Mantener una economía de operación, aplicando métodos y procedimientos de minimización de los costos de la energía.
- Realizar acciones correctivas en situaciones de emergencia.

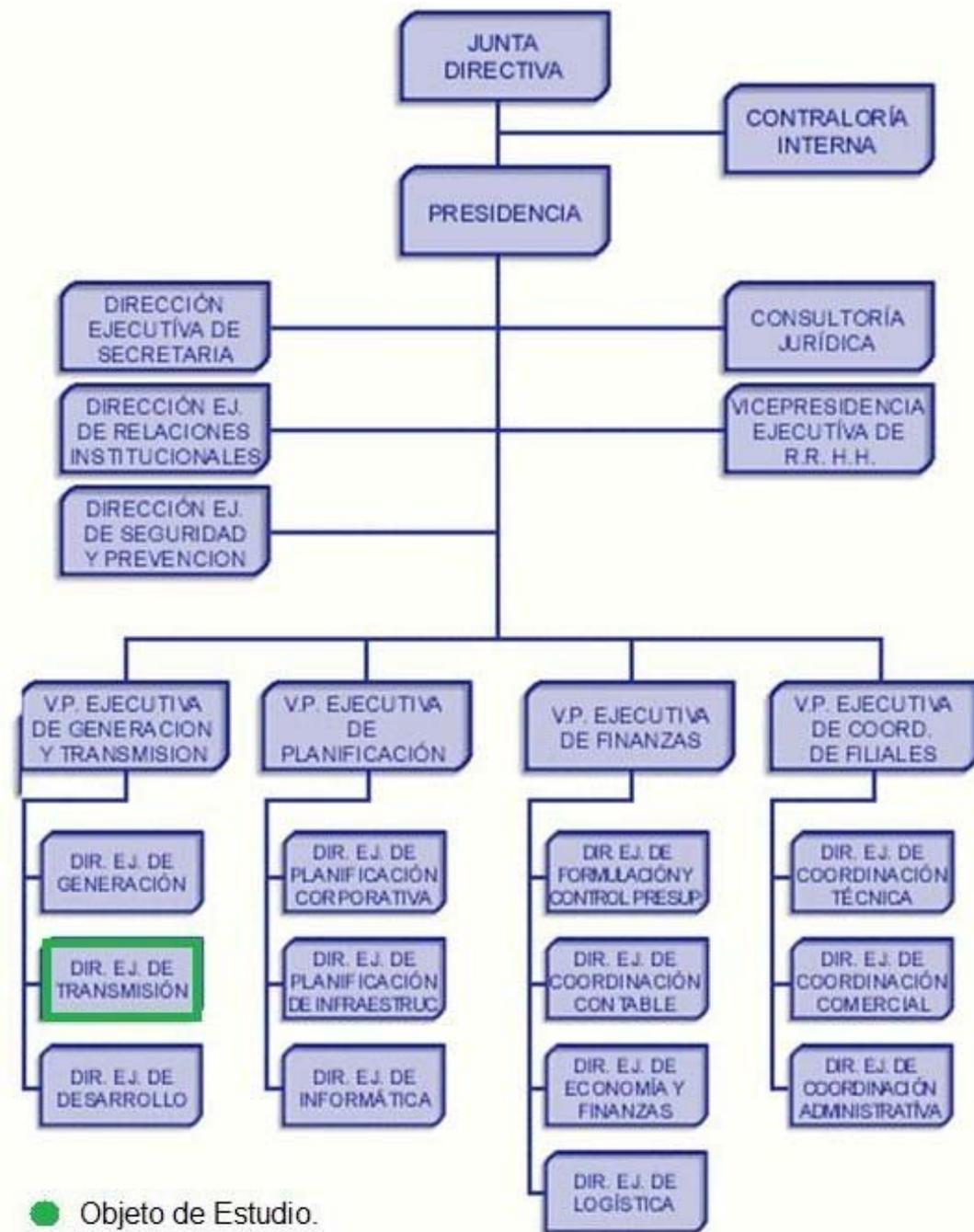


Figura 4.1. Estructura General de la Gerencia de la Red de CADAFE.

Fuente: CADAFE, (G.T.O.)

■ Valores

- Ética Organizacional.
- Responsabilidad por los resultados.
- Orientación al usuario/vocación de servicio.
- Respeto.
- Apoyo Mutuo y Trabajo en Equipo.
- Comunicación efectiva.

4.2. CADAFE, GERENCIA DE TRANSMISIÓN ORIENTAL (G.T.O.)

4.2.1. Reseña Histórica

Con la creación de la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico, en el año 1958, se agruparon las 15 empresas dependientes del Estado que estaban repartidas por todo el país con la finalidad de ser operadas y administradas por una única empresa.

Estas regiones comprendían las zonas Central, Occidental y Oriental, creándose así un despacho en cada una de ellas, con el fin de garantizar el óptimo funcionamiento de las operaciones y una alta calidad del servicio eléctrico suministrado en la mayoría de las regiones venezolanas.

Entre uno de estos despachos se encuentra la Gerencia de Transmisión Oriental de CADAFE, la cual fue creada con la finalidad de prestar un servicio eléctrico integral, eficiente, de calidad y técnicamente confiable para toda la zona oriental del país.

4.2.2. Ubicación Geográfica

La Gerencia de Transmisión Oriental de CADAPE se encuentra ubicada en la Urbanización Guanire, Avenida Gulf, Municipio Juan Antonio Sotillo de la ciudad de Puerto La Cruz, estado Anzoátegui. A continuación, en la Figura 4.2 y 4.3 se presenta la ubicación geográfica de la empresa.



Figura 4.2. Ubicación Geográfica de la Empresa.

Fuente: CADAPE, (G.T.O.)



Figura 4.3. Vista Espacial de CADAPE, Gerencia de Transmisión Oriental.

Fuente: Google Earth.

4.2.3. Estructura Organizativa

A continuación se presenta la Figura 4.3 la cual muestra la estructura organizativa de la Gerencia de Transmisión Oriental de CADAFE y las respectivas divisiones de Transmisión, Generación, Administración, Obras y Proyectos, Relaciones Industriales, Mediciones y Protecciones y de Sistemas, además de cada uno de los departamentos adscritos a ellas.

4.2.3.1. Descripción de los Cargos de la Organización

Gerencia

Se encarga de implantar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar todo el proceso operativo y productivo de la Gerencia de Transmisión Oriental.

Secretaria de Gerencia

Esta se encarga de realizar y coordinar las actividades administrativas y secretariales de la empresa, mediante la utilización de técnicas secretariales modernas, con el fin de contribuir al desarrollo de las actividades de la empresa tanto internas como externas.

Profesional Supervisor

Este cargo está adscrito directamente a la contraloría interna, considerando su autoridad ejecutiva en todo lo que se refiere al control administrativo de la empresa. Se encarga de gastos e inversiones así como también del control de operaciones.

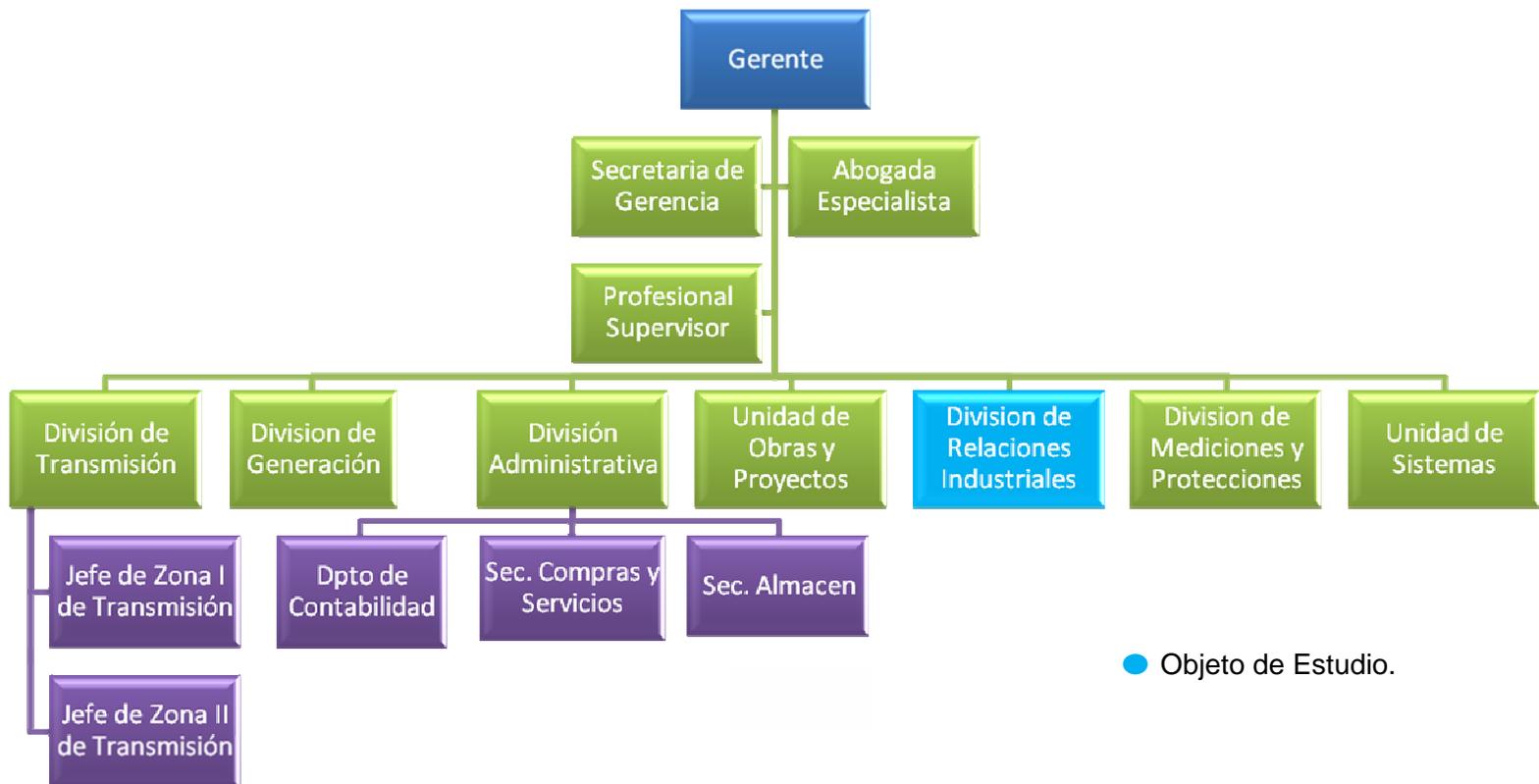


Figura 4.4. Estructura Organizativa de CADAFE (G.T.O.)

Fuente: CADAFE (G.T.O.)

Abogado Especialista

Se encarga de suministrar información a la empresa sobre contratos, licitaciones y sobre toda las actividades que realiza el asesor legal, tales como asesorías en materia laboral, reuniones con sindicatos e inspectorias de trabajo y traslado a tribunales para experiencias jurídicas.

División de Transmisión

Se encarga de planificar, coordinar y dirigir todas las actividades técnico-administrativas de las zonas tendientes a optimizar la operación y el mantenimiento del sistema de transmisión.

División de Generación

Esta se encarga de la custodia, operación, mantenimiento, conservación y administración de los equipos e instalaciones que conforman al sistema de generación de cada gerencia de producción.

División Administrativa

Esta tiene bajo su cargo el departamento de contabilidad y el departamento de compras, se encarga de controlar el presupuesto y los gastos a través de diferentes partidas presupuestarias.

Unidad de Obras y Proyectos

Está encargada de ejecutar a través del presupuesto de inversiones, obras civiles y electromecánicas con sus correspondientes proyectos, así como también proyectar y ejecutar mediante el presupuesto gastos, mejoras y reparaciones necesarias en el sistema de producción.

División de Mediciones y Protecciones

Se encarga de la ejecución de los programas de mantenimiento preventivo de los sistemas de protecciones y control de todas las inversiones de generación y transmisión de la empresa, con el objetivo de optimizar la operación de todos los elementos de potencia, el seguro selectivo y confiable de las fallas que puedan ocurrir en cualquier elemento del sistema.

Unidad de Sistemas

Esta se encarga de mejorar la capacidad del sistema para racionar y facilitar los flujos de información, métodos y procedimientos operativos y administrativos, así como calcular y elevar los indicadores de gestión del sistema y sus áreas.

4.2.4. Visión, Misión y Objetivos de CADAFE (G.T.O.)

A continuación se presenta la visión, misión y objetivos de la Gerencia de Transmisión Oriental de CADAFE, los cuales fueron suministrados por medio de un Informe anual presentado por dicha empresa para el año 2008;

estos son de gran importancia para seguir la alineación estratégica propuesta por la Casa Matriz.

Visión

La visión de la Gerencia de Transmisión Oriental de CADAPE es dar un impulso al desarrollo industrial, al atender y fomentar la extensión de sus redes, hacia las incipientes y diferentes zonas industriales en proceso de desarrollo en todo el oriente del país.

Misión

Según el informe anual de CADAPE (G.T.O.) del año 2007: La misión fundamental de CADAPE (G.T.O.) es la de generar, transmitir, proveer, distribuir y comercializar la energía eléctrica en forma confiable, segura, efectiva y rentable, con los fines de promover el desarrollo económico y social de la zona oriental del país, mejorando así el bienestar de la población asociada al uso del servicio eléctrico.

Objetivos

- Informar sobre la búsqueda de una alternativa tecnológica adecuada como parte del desarrollo de una eficaz gestión empresarial.
- Informar sobre sistemas y procedimientos que deberán implementar para garantizar la calidad integral en obras de instalaciones.

- Establecer los lineamientos en cuanto a procesos eléctricos que se adoptarán para garantizar la calidad del trabajo.
- Concientizar al personal de mantenimiento sobre la incidencia de su labor en la calidad de servicios integrados.
- Actuar como empresa independiente de los servicios que presta, mediante la forma en que obtiene los recursos del medio y su eficiencia en el empleo de la misma.

4.3. DIVISIÓN DE RELACIONES INDUSTRIALES

Es la división encargada de organizar, dirigir y controlar los programas de la administración de los recursos humanos de la Gerencia de Transmisión Oriental. Así como capacitar, seleccionar, entrenar y adiestrar perfectamente a la fuerza laboral adecuando a los trabajadores para su amplio desarrollo tanto en lo personal como en la producción y productividad de la empresa.

Esta división tiene como funciones principales desarrollar e implementar políticas internas y externas de recursos humanos y de la estructura de la organización, además el desarrollo e implementación de programas para reclutar, seleccionar, contratar personal, diseñar y coordinar sistemas de compensación.

4.3.1. Estructura Organizativa y Funciones de la División de Relaciones Industriales

A continuación se presenta en la Figura 4.5 la estructura organizativa de la División de Relaciones Industriales de CADAPE (G.T.O.) y se exponen las funciones que la misma cumple dentro de la empresa. Actualmente su estructura esta conformada por los Departamentos de Higiene y Seguridad Industrial, Nómina y Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal los cuales se encargan administrar las funciones, seguridad, salarios y contrataciones del Recurso Humano que conforma la empresa en cuestión.

Funciones de la División de Relaciones Industriales

- Coordina y controla el desarrollo de programas sociales y actividades socioculturales.
- Controla el cumplimiento de la aplicación del programa de alimentación.
- Coordina las jubilaciones para su correspondiente aprobación.
- Supervisa y coordina la aplicación de políticas salariales, aumentos contractuales y gubernamentales, cesta ticket, asignaciones fijas, entre otros aditamentos.
- Elabora y tramita órdenes de pagos para la cancelación de los aportes a las distintas cajas de ahorro a fin de cumplir con los compromisos adquiridos.

- Realizan constancias de trabajo a los trabajadores con la finalidad de dar respuestas a solicitudes.
- Planifica, ejecuta y administra los procesos de contratación de dotación contractual de uniformes.
- Supervisa las actividades para el desarrollo del programa de pasantes y tesis (convenio FUNDEI) y centro de formación profesional "GERMAN CELIS SAUNE".
- Coordina y supervisa el proceso de reclutamiento y selección de personal de acuerdo con los requerimientos de las unidades.
- Atiende a las diferentes organizaciones sindicales.
- Atiende ante la inspección del trabajo, tribunales y otros organismos oficiales, los casos planteados ante estas instituciones.
- Coordina y supervisa la ejecución de planes de higiene y seguridad industrial.
- Coordina y supervisa el funcionamiento de los servicios médicos, sociales y HCM de la Gerencia de Transmisión.
- Revisa y aprueba la cancelación de nóminas, prestaciones sociales, anticipos de antigüedad, vacaciones, pagos fuera de nómina (suplentes, pasantes, entre otros).

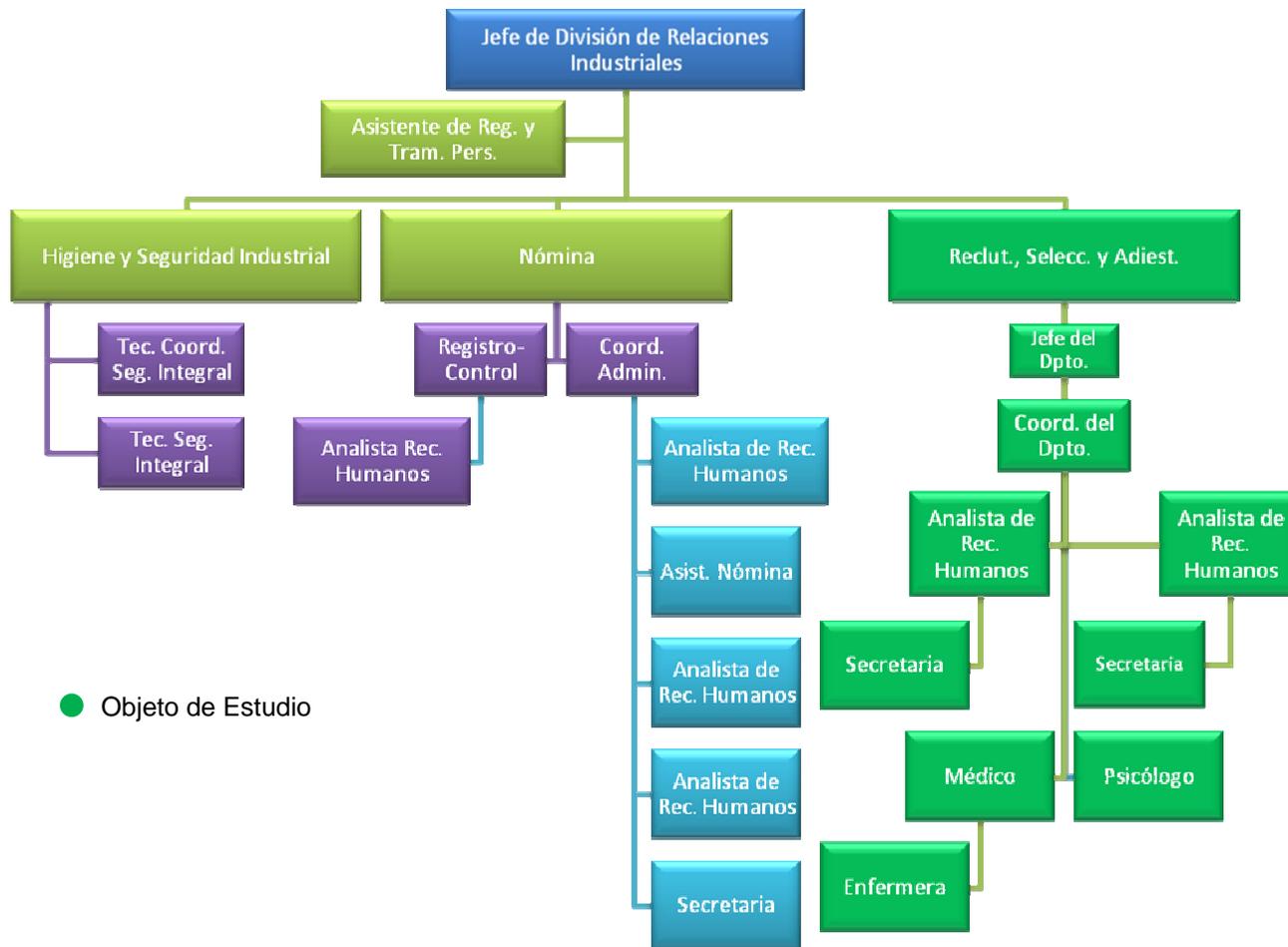


Figura 4.5. Estructura Organizativa de la División de Relaciones Industriales.

Fuente: CADAPE, (G.T.O.)

4.4. DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

Este Departamento es el encargado de obtener una cantidad estimada de aspirantes a un cargo o vacante, a través de medios de comunicación tales como TV, radio, prensa, folletos, volantes, etc. Además se encarga de analizar y revisar Curriculum Vitae para emitirlos a un proceso de selección. En esta etapa, se le realizan diversas evaluaciones a las personas seleccionadas tales como: entrevistas, examen psicológico, chequeos médicos, etc.

Con respecto al adiestramiento de personal, este departamento se encarga de seleccionar a los empleados que cumplan con los requerimientos para realizar los diferentes cursos dictados.

4.4.1. Estructura Organizativa del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal

Este Departamento cuenta con una estructura organizativa la cual incluye el conjunto de actividades y de relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad cumple y el modo de comunicación entre ellas, mostradas en la Figura 4.6. Actualmente su estructura está conformada por: un jefe y un coordinador, dos Analistas, un médico, un psicólogo, una enfermera y dos secretarias; con la finalidad de asegurar de manera eficiente, el cumplimiento de sus funciones y la consecución de los objetivos.

4.4.2. Funciones del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal

- Recepción, revisión y clasificación de documentos de aspirantes a ingresar a las empresas (eventuales y regulares).
- Realizar entrevistas de selección de pre-selección y selección a candidatos a ingresar a la empresa y eventuales (Reclutamiento externo).
- Coordinar y ejecutar procedimientos de selección de personal de acuerdo a la norma – CADAPE.
- Mantener un registro actualizado de oferentes.
- Coordinar con los distintos sindicatos las postulaciones a cargos vacantes.
- Coordinar ingreso de personal seleccionado.
- Planificar, coordinar y ejecutar las actividades de adiestramiento de personal enviadas por la Casa Matriz.
- Coordinar las actividades de las evaluaciones de desempeño y exámenes médicos y psicológicos.
- Realizar consolidados del informe mensual de gestión.

- Planificar, coordinar y ejecutar programa de pasantías, convenio FUNDEI-CADAFE.
- Administrar y tramitar el contrato de ayudas económicas.
- Revisar la detección anual de necesidades para el adiestramiento de personal.

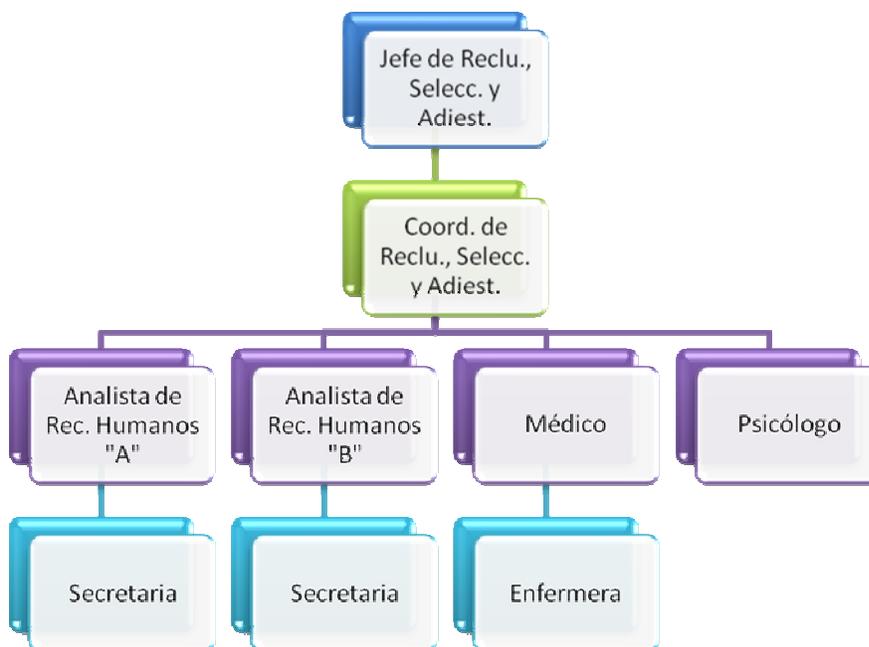


Figura 4.6. Estructura Organizativa del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal.

Fuente: CADAFE, (G.T.O.).

4.4.3. Descripción de los Cargos del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal

Jefe de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento

Programar y supervisar la administración del sistema de reclutamiento, selección y adiestramiento de recursos humanos, a fin de incorporar a la empresa personal idóneo y optimar capacidades, conocimientos y experiencias del capital humano de acuerdo a la Convención Colectiva, las regulaciones legales vigentes y los lineamientos emanados del Supervisor inmediato.

Actividades Principales

1. Coordinar y programar la aplicación y corrección de las pruebas de conocimientos y psicotécnicas que permita orientar la decisión en cuanto a la incorporación del personal.
2. Coordinar la ejecución del programa de inducción general de los nuevos ingresos a fin de dar información al candidato de la estructura organizativa, la misión y objetivos de la Empresa.
3. Coordinar y supervisar las actividades asociadas a la detección de necesidades de formación y desarrollo de los recursos humanos de la Empresa.
4. Coordinar la logística para el desarrollo de los programas de formación y desarrollo.
5. Supervisar el cumplimiento y el análisis de los resultados de los cursos de formación y desarrollo de personal.

6. Revisar los análisis para el cálculo de Prima Técnica a los trabajadores beneficiarios. Supervisar y coordinar la aplicación del instrumento de evaluación de desempeño de los trabajadores.
9. Coordinar y supervisar la elaboración del informe de gestión a fin de informar sobre la obtención de logros y metas trazadas en el plan operativo.

Coordinador de Analistas de Recursos Humanos “A”

Supervisar y coordinar la ejecución de los procesos de reclutamiento y selección de personal y de adiestramiento y desarrollo de los trabajadores, como el asesoramiento en dichos procesos al personal de las zonas a fin de asegurar la incorporación de personal idóneo y capacitado de acuerdo a la Convención Colectiva, Normas y Políticas de la Empresa y los lineamientos del Supervisor Inmediato.

Actividades Principales

1. Participar con la Gerencia de Recursos Humanos de la Filial en la formulación y definición de los objetivos del área.
2. Evaluar y presentar ante la Gerencia de Recursos Humanos los programas de adiestramiento propuestos por las Zonas.
3. Evaluar el contenido y presentar para la aprobación de la Gerencia de Recursos Humanos, las ofertas de adiestramiento presentadas por Empresas didácticas a nivel de la Coordinación y las Zonas.
4. Coordinar la elaboración y controlar la ejecución del presupuesto de adiestramiento de la Empresa Filial.

5. Presentar a la Gerencia de Recursos Humanos y conformar las solicitudes de pagos en la contratación de cursos de adiestramiento.
6. Evaluar los resultados de los programas de adiestramiento realizados en la Empresa a nivel de sede y Zonas.
7. Evaluar los resultados de los programas internos tales como Instructor Colaborador, Entrenantes de Ingeniería, Pasantías de FUNDEI, Apoyo a la Educación Formal, Becas y Perfeccionamiento Profesional realizados a nivel de sede y Zonas.
8. Coordinar y evaluar el proceso de reclutamiento, selección y colocación de personal a nivel de sede y apoyar técnicamente a las Zonas en la ejecución de los mismos.
9. Controlar la ejecución de los programas de Inducción de la Empresa.
10. Coordinar el proceso de aprobación de ingresos ante las autoridades competentes y los trámites para su ejecución.

Analista de Recursos Humanos “A”

Realizar actividades asociadas a los procesos de reclutamiento y selección, de Recursos Humanos a fin de contribuir con la incorporación de personal idóneo de acuerdo a la Convención Colectiva, las normas y procedimientos establecidos y los lineamientos del Supervisor inmediato.

Actividades Principales

1. Recibir y analizar las solicitudes de personal formuladas por las unidades organizativas de la Empresa.

2. Entrevistar a los candidatos internos o externos a fin de obtener información sobre su formación, experiencia y características personales.
3. Administrar y corregir las pruebas establecidas para la selección.
4. Realizar la inducción al candidato seleccionado que permita dar información de interés sobre la Empresa.
5. Coordinar la aplicación del instrumento de detección de necesidades de formación y desarrollo de los recursos humanos de la Empresa.
6. Participar en la elaboración y ejecución del Plan de Formación y Desarrollo de los trabajadores.
7. Realizar actividades asociadas al programa de pasantes y tesis de CADAFE y del convenio FUNDEI tales como: detección de necesidades de pasantes, selección, evaluación de resultados de la pasantía y la tesis, trámites administrativos, etc.

Analista de Recursos Humanos “B”

Efectuar las actividades y trámites administrativos asociados al proceso de adiestramiento y desarrollo de recursos humanos a fin de contribuir a contar con personal idóneo y capacitado según las exigencias de la Empresa de acuerdo a las instrucciones del supervisor inmediato y las normas y políticas establecidas para el área.

Actividades Principales

1. Recibir las ofertas de servicio y dar información a los posibles candidatos internos de la empresa, requisitos, documentos exigidos, entre otros.

2. Realizar la verificación de las referencias de los candidatos que permita obtener la información de los antecedentes personales, educativos y de trabajo.
3. Elaborar y actualizar los expedientes del personal regular, contratado y/o eventual para mantener información confiable.
4. Recibir y revisar los movimientos de personal eventual de las diferentes unidades.
5. Elaborar los listados de participantes a cursos de formación y desarrollo establecidos en el plan de adiestramiento.
6. Transcribir los resultados de la evaluación de reacción de los cursos de formación y desarrollo.

Secretarias

Desarrolla las acciones pertinentes a la documentación, coordinación y recepción de información, además organiza los datos e información generados en cada operación del departamento.

Actividades Principales

1. Se encarga de realizar los diferentes tipos de memorándum.
2. Organiza y archiva los expedientes generados en los proceso del departamento.
3. Entrega y recibe planillas de solicitud de empleos.

4. Despacha y recibe correspondencia.

Médico

Se encarga de realizar los exámenes médicos pertinentes a las personas seleccionadas en el proceso de reclutamiento y selección, con el fin de evaluar su condición física y su estado de salud al momento de ingresar a la empresa.

Enfermera

Se encarga de asistir las actividades realizadas por el médico, así como también llevar un control de las historias médicas de los pacientes (nuevos empleados).

Psicólogo

Se encarga de realizar las pruebas de conocimientos y psicotécnicas que permita orientar la decisión en cuanto a la incorporación del personal. Además tiene como función principal realizar entrevistas de pre-selección a fin de evaluar las características personales y antecedentes profesionales y elaborar los informes con los datos generales de los resultados de la evaluación y las recomendaciones pertinentes.

4.4.4. Focos Críticos

Luego de analizar el estado actual del sistema en estudio se presenta en esta sección, los aspectos que fueron considerados más problemáticos,

es decir, aquellos que están generando de alguna forma situaciones no deseadas y que influyen de manera negativa en el desempeño de las actividades del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal; esto tomando en consideración los puntos de vista de las diferentes personas que participan dichas actividades. Es importante destacar que toda la información manejada en este estudio fue recolectada a través de conversaciones directas con la jefatura de departamento así como también con cada uno de las personas asociadas directamente con el sistema y que se ven afectados de alguna u otra manera por el mismo.

A continuación se describen los focos problemáticos percibidos:

a. Inexistencia de un Plan Estratégico

Uno de los grandes problemas que se pudo observar es que el Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal de CADAFE (G.T.O.) no cuenta con una declaración formal de misión, visión y objetivos, lo que es parte fundamental para dirigir la misma. La inexistencia de estos factores nombrados anteriormente, conlleva a que los miembros de la organización tengan un enfoque propio de lo que representa esta unidad, lo que implica que desarrollen sus objetivos y planes en función de una visión particular. De la misma manera se pudo constatar que carece de un plan estratégico que le permite tomar decisiones de una forma organizada y planificada. Cabe destacar, que actualmente en el departamento no está estructurada su planificación, es decir, se practica lo denominado "Planificación Informal", debido a que no se encuentran por escrito los objetivos, metas y políticas que este departamento posee, lo que indica que el grado en que los objetivos se comparten con los miembros de la división

es casi nulo, impidiendo a éstos conocerlos y orientarlos hacia el logro de los objetivos.

b. Deficiencia en el Desarrollo de Funciones Gerenciales

Se carece de direccionalidad, por la debilidad en la definición de lineamientos, ya que por previas entrevistas informales realizadas al personal que labora en el sistema en estudio, no son constantes los planes operativos y estratégicos para desarrollar sus actividades de manera eficiente, manteniendo una cultura de improvisación y de urgencia, sin tener objetivos definidos y precisos. Se observa además, que la forma de desarrollar las funciones gerenciales está enmarcada en prácticas tradicionales y rutinarias que reflejan la repetición de tareas y responsabilidades, con especial atención en la cantidad y no en la calidad de los resultados.

c. Ausencia de Sistemas de Información Gerencial

Previas entrevistas informales con el Departamento antes mencionado, se evidenció que no cuenta con un sistema de información gerencial que le posibilite la administración, control, registro y accesibilidad de la gran cantidad y diversidad de información que circula en esta unidad, ya que es manejada manualmente, es decir, cuenta solamente con mecanismos de procedimientos simples de computación y toda la información que surge de los procesos internos del departamento es almacenada en archivos físicos sin orden específico, lo que imposibilita un óptimo proceso de toma de decisiones y hace incapaz el suministro de respuestas de forma rápida y eficaz al momento de requerirlo con urgencia.

d. Insuficiencia de Presupuesto

De acuerdo con información suministrada por el jefe de Departamento, en los últimos años ha sido notoria la escases de recursos presupuestarios de la que es objeto la empresa en cuestión, debido a que no cuenta con fuentes de ingresos suficientes, por parte de los entes gubernamentales, que ayuden a satisfacer las principales necesidades que presenta la entidad.

CAPÍTULO V

FORMULACIÓN DE MISIÓN-VISIÓN

Una declaración de misión es una descripción breve del propósito mayor, la razón más amplia que justifica la existencia de la organización. La Misión de una organización indica su razón de ser, la meta que moviliza las energías y capacidades y es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. Sin la definición clara de la misión, ninguna Gerencia puede progresar. Es por ello que lo primero que debe hacerse para saber cuál es el camino y la dirección que toda organización debe seguir, es la redacción de la misión y visión, ya que en caso de no existir, hace que reine la confusión permanentemente, que los recursos no se aprovechen adecuadamente, y que las diferentes secciones de una organización operen sin propósito alguno o con propósitos contrapuestos. Todas las empresas operan rodeadas de terceros, que constituyen su entorno: clientes, proveedores, financista, accionistas, medios de comunicación, etc. La declaración de una misión y una visión puede ayudar a proyectar una imagen positiva en el área externa.

Actualmente el Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal de la empresa CADAPE (G.T.O.), no cuenta con una declaración formal de visión y misión, lo que evita de esta forma responder a los acontecimientos o estímulos exteriores con un carácter inmediato y eficiente, ignorando las situaciones complejas e inesperadas y dejando en algunos casos al azar el futuro de la organización. Para evitar dichas situaciones se hace necesaria su formulación, pues es primordial para

el éxito de toda empresa y es parte fundamental en el desarrollo de cualquier plan estratégico.

5.1. DEFINICIÓN DE MISIÓN-VISIÓN

Para el establecimiento de la misión-visión se tomó como referencia las especificaciones de Strickland y Thompson (2004), en su libro “Dirección y Administración Estratégica” , para una redacción que defina las actividades y propósitos que debe realizar dicho departamento, con una Visión hacia el futuro; ya que sin la definición clara de la misión-visión, ninguna Gerencia puede progresar. Según el autor *“se tiene que contestar tres (3) preguntas básicas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Hacia dónde nos dirigimos?”*.

A continuación se muestra el procedimiento que se empleó para la redacción de una misión y visión, el cual es el siguiente:

- Se integró a la Jefatura del Departamento, para sugerir a éstos, en primer lugar, la revisión y lectura de misiones tanto de la Gerencia de Transmisión Oriental como de la casa Matriz CADAFE, además de las misiones de otras organizaciones importantes, con la finalidad de tener un enfoque que ayudará a preparar la declaración de la misión de la unidad.
- Se les explicó a los directivos la importancia y las razones por las cuales esta unidad debe tener dicha misión y visión, así como los elementos que éstas deben de contener, las cuales responden a las siguientes preguntas propuestas en la metodología de Strickland y

Thompson (2004), en su libro “Dirección y Administración Estratégica”: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Hacia dónde nos dirigimos?

- 📄 A continuación se analizó toda la información obtenida y se procedió a redactar una misión-visión para el Departamento direccionada al cumplimiento de la misión, visión y objetivos tanto de la Gerencia de Transmisión Oriental como de la empresa CADAPE en general.
- 📄 Al estar el Jefe del Departamento de acuerdo con la misión, quedó formalmente establecido este parámetro.

Finalmente se definió formalmente la siguiente Misión-Visión:

“El Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento es una unidad de la División de Relaciones Industriales de CADAPE (G.T.O.) que presta asistencia de carácter interno ofreciendo soluciones laborales a la empresa, la cual cuenta con un personal proactivo, altamente calificado, encargado de captar, incorporar, retener tanto la cantidad como la calidad de recursos humanos que requiere la organización, además de desarrollar y capacitar a nuestros empleados regulares para mejorar su productividad, convirtiéndolos en el personal idóneo que añada un valor tangible a la empresa e impulse su gestión hacia el bienestar del pueblo venezolano, con el fin de convertirnos en un Departamento de Recursos Humanos, que sirva de referencia en la Casa Matriz de CADAPE, caracterizado por su innovación, ética, eficacia, eficiencia, honestidad, experticia profesional, compromiso social y completa satisfacción de sus usuarios.”

Una vez formulada la misión-visión del Departamento se verificó que la misma cumpliera con las características básicas que, según Strickland y Thompson (2004), debe contener toda declaración de misión-visión, tal como se observa a continuación:

¿Quiénes somos?

“...una unidad de la División de Relaciones Industriales de CADAPE (G.T.O.) que presta asistencia de carácter interno ofreciendo soluciones laborales a la empresa...”

¿Qué hacemos?

“...captar, incorporar, retener tanto la cantidad como la calidad de recursos humanos que requiere la organización, además de desarrollar y capacitar a nuestros empleados regulares para mejorar su productividad convirtiéndolos en el personal idóneo que añada un valor tangible a la empresa e impulse su gestión hacia el bienestar del pueblo venezolano...”

¿Hacia dónde nos dirigimos?

“...convertirnos en un Departamento de Recursos Humanos, que sirva de referencia en la Casa Matriz de CADAPE, caracterizado por su innovación, ética, eficacia, eficiencia, honestidad, experticia profesional, compromiso social y completa satisfacción de sus usuarios.”

Finalmente será responsabilidad del Jefe de Departamento difundir y comunicar a todo el personal la misión-visión elaborada, transmitiéndole un

sentido de propósito, de manera que los integrantes de la organización se sientan comprometidos con las actividades que realizan diariamente para impulsar la motivación y la dedicación, y de esta forma plantearse metas que les permitirán lograr nuevas oportunidades de superación dentro de la misma.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO

La auditoría externa del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal, se efectuó con la finalidad de detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de la unidad, con el propósito de explotar al máximo las oportunidades que se presenten y en el caso de posibles amenazas adoptar las medidas necesarias para contrarrestarlas o evadirlas. Es importante destacar que, la identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas ambientales le permite a una empresa formular o reformular su misión y desarrollar las estrategias para el logro de sus metas y objetivos.

Para realizar el proceso de auditoría externa se utilizó la metodología descrita por el autor Fred R. David (2003), en la que plantea que ésta debe recabar la información concerniente a las cinco fuerzas externas claves: Fuerzas Económicas, Fuerzas Sociales y Geográficas, Fuerzas Tecnológicas.

Para realizar el análisis del contexto externo se realizó la recolección de información a través de libros, periódicos como fuente de información vital para facilitar el flujo continuo de información al estudio y se consideró a la Jefatura de cada División de la Gerencia de Transmisión Oriental quien supo guiar para identificar las variables claves que prometen respuestas procesables. Para el desarrollo de este proceso, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

1. Se recopiló la mayor cantidad de información tanto de fuentes primarias como secundarias. La información primaria se obtuvo mediante entrevistas informales y observación directa al nivel directivo de la empresa y a los empleados del Departamento, y la información secundaria que se utilizó fueron artículos de periódicos, revistas, etc.
2. Después de recabada la información, se procedió a resumirla, asimilarla y evaluarla, para seguidamente identificar las oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la unidad.
3. Se aplicó el método de análisis estructural a las variables ambientales claves encontradas para determinar las más decisivas.
4. Se elaboró la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), para determinar la posición externa del Departamento.

6.1. FUERZAS EXTERNAS CLAVES

6.1.1. Fuerzas Económicas

La economía mundial transita actualmente por uno de los procesos de cambio más profundo en la historia económica de la humanidad. Según el diario Wall Street Journal en su publicación de agosto de 2008, la crisis financiera mundial es el resultado de la liberalización financiera de las últimas dos décadas, que no fue acompañada de una nueva regulación adecuada, y del exceso de liquidez global, generado principalmente por EEUU. Ambas alimentaron una euforia financiera que distorsionó la percepción del riesgo, llevando a un exceso de apalancamiento que, sumado al sobreendeudamiento de familias y empresas y a la escasa regulación del sector bancario no tradicional, dieron lugar a burbujas, tanto inmobiliarias como de

otros activos. El estallido de la burbuja inmobiliaria en EEUU y Europa precipitó la crisis y la globalización financiera la extendió rápidamente por todo el mundo.

La economía venezolana también se ve afectada por dicha crisis. Según el economista José Guerra existen dos efectos incidentes, el más importante es la caída de los precios del petróleo, que después de llegar a niveles históricos se está desplomando aceleradamente hasta llegar a un promedio de 36,36 dólares por barril en el presente año, y para un país como Venezuela que no ha tomado provisiones ante esa eventualidad puede tener consecuencias imprevisibles. El otro factor es el impacto que presenta la crisis mundial sobre el gobierno y algunos bancos venezolanos. Estos elementos han venido afectando tanto las empresas privadas como públicas y la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico no escapa de esta situación, directamente en el ámbito financiero y operacional, extendiéndose hacia todas sus empresas dependientes, ya que las mismas subsisten de los ingresos del Estado venezolano.

Igualmente, es necesario señalar que la economía Venezolana se basa principalmente en la explotación del petróleo y sus derivados, en donde el Producto Interno Bruto (PIB) durante los últimos 3 años y medio ha sido en promedio de 12,6 por ciento, según el Ministerio de Poder Popular para la Planificación y Desarrollo. Sin embargo tras 20 trimestres seguidos en expansión, el PIB cerró en el año 2008 con un crecimiento de 4.9 por ciento, inferior al 8.4 por ciento que alcanzó en el año 2007, según cifras del Banco Central de Venezuela (BCV). Esta situación afecta los ingresos financieros de todas las empresas dependientes del Estado, ya que con la disminución del PIB disminuye proporcionalmente el capital asignado a las mismas, trayendo como consecuencia un declive en el funcionamiento de la empresa, como lo es el caso de CADAFE y cada una de sus filiales, las cuales se desestabilizan con facilidad debido a sus deficientes condiciones económicas.

Según la información publicada por el Diario El Universal en su edición del día 15 de marzo de 2008, en la actualidad no existe un peor enemigo

para las clases sociales de bajos recursos que la inflación. Venezuela es el país en donde la mayoría de las personas carece de capacidad de ahorro, y en donde la inflación es el principal enemigo de la economía de su población, aumentando los niveles de desempleo, pobreza y en consecuencia el alza de los precios, lo que afecta directamente la calidad de vida de la misma. Además, afecta la competitividad al hacer más barato lo bienes importados y encarece los productos en el mercado internacional, disminuye los salarios reales e impacta negativamente sobre la recaudación tributaria con lo cual se agudiza el desequilibrio fiscal. También la inflación incide sobre la asignación de los recursos al hacer más rentable actividades que socialmente no son las más apropiadas para el país.

El comportamiento de la tasa de inflación incide en la Gerencia de Transmisión Oriental de CADAPE, debido a que a mayor inflación mayor desembolso de pagos tanto en nómina, bienes, servicios, como en proyectos de inversión en los cuales se incrementan los costos. Así como también influye en los incrementos de precios en bienes y servicios diversos que producen un efecto sobre el desempeño de las actividades que realiza dicha empresa, el cual se ve reflejado en el aumento de los precios de todos los insumos que son vitales para el eficiente funcionamiento de la Gerencia, afectando directamente a todas sus dependencias.

Por todos estos factores, a través de información obtenida por el Ministerio para el Poder Popular para la Energía y Petróleo, el presupuesto para el año 2009 asignado a la Casa Matriz de CADAPE, fue de BsF. 37,2 millones, destinando sólo el 11.4% para la Gerencia de Transmisión Oriental, disminuyendo significativamente con respecto al presupuesto asignado para

el año 2008, el cual fue de BsF. 41,7 según el Diario El Nacional del mes de abril de ese mismo año.

Cabe destacar que la Gerencia de Transmisión Oriental es un organismo centralizado, regido y controlado por una Casa Matriz ubicada en la ciudad de Caracas, lo que le permite a dicha Gerencia solicitar un presupuesto ajustado a sus necesidades para cumplir con los requerimientos económicos que se le susciten. Gracias a sus buenas políticas de autogestión financieras, esta empresa se encuentra en la capacidad de responder puntualmente a los pagos de nóminas de sus empleados y trabajadores, lo que les origina una estabilidad económica y una fuente de motivación para los mismos.

Todas estas situaciones anteriormente señaladas afectan de manera directa al Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal. Es por esto que la actual situación del país no es la más favorable, lo que indica que se deben tomar medidas necesarias para afrontarla.

A continuación se enuncian las variables encontradas:

Amenazas:

- Crisis económica mundial.
- Disminución del PIB.
- Aumento de la tasa inflacionaria.

- Disminución del presupuesto asignado a la empresa.

Oportunidad:

- Buenas políticas de autogestión financiera.

6.1.2. Fuerzas Sociales, Culturales, Geográficas Y Ambientales

En este apartado se manejan los factores sociales, culturales, demográficos y geográficos que repercuten de forma directa en la población, para determinar de esta manera las oportunidades y amenazas que ejercen el mayor impacto en el Departamento, con la finalidad de elaborar las estrategias que mejor se adapten a la consecución de los objetivos.

En cuanto a los factores sociales y culturales, se puede decir que esta es una variable ambiental que afecta potencialmente el funcionamiento de la unidad en estudio. Es bien sabido que en el acontecer diario nacional, eventos tales como huelgas, marchas, protestas, enfrentamientos políticos violentos, saqueos, etc., se desencadenan en violencia y tragedia; aunado a esto se produce la pérdida de actividades funcionales, lo que provoca pérdidas económicas para la empresa, causando así un desequilibrio en la misma ya que afecta directamente a sus empleados y a la infraestructura física como tal, retrasando el cumplimiento de funciones y de horas productivas de gran valor para la organización.

Otro punto importante que debe ser concebido dentro del ramo social que se involucra con la participación empresarial con respecto a las

organizaciones públicas, es el concerniente a la responsabilidad social empresarial existente en el país.

La Comisión de Responsabilidad Social de Fedecámaras define la responsabilidad social como “una acción que busca cumplir integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental en sus contextos interno y externo”.

Cabe señalar que a efectos de la situación participativa empresarial en la dependencia en estudio, la Jefatura del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal alega que se cuenta con un convenio con diversas instituciones universitarias de la zona oriental, denominado Convenio FUNDEI, que se encarga de brindar apoyo a la educación superior, a través de pasantías, asesoría de tesis, etc. Integrando a la comunidad estudiantil al desarrollo empresarial.

Con respecto a la ubicación geográfica de la Gerencia de Transmisión Oriental de CADAFE, específicamente el Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal, se considera como favorable, debido a que se encuentra ubicada en la ciudad de Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui y existen unidades de transporte que permiten el acceso al lugar, por encontrarse en una zona céntrica. Pero no obstante a pesar de su buena ubicación geográfica, la zona no escapa a la crisis de la inseguridad social producto del desbordamiento de la delincuencia, esto es debido también a la falta de seguridad por parte de los entes encargados del estado, ya que según el Observatorio Venezolano de la Violencia, Anzoátegui es el cuarto estado con mayor inseguridad en el país por debajo de Caracas, Vargas y Carabobo, concentrándose principalmente en la zona metropolitana de dicho

estado, lo cual afecta a los empleados de la Gerencia de Transmisión Oriental por estar ubicada en la zona referida y a la empresa como tal por ser blanco de robos y actos violentos, constituyendo así una gran amenaza que afecta a la organización.

A continuación se enuncian las variables encontradas:

Amenazas:

- Desequilibrio de la sociedad.
- Inseguridad en las adyacencias de las instalaciones de la Gerencia de Transmisión Oriental de CADAFE.

Oportunidades:

- Contribución social empresarial para la Educación Formal.

6.1.3. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Jurídicas

La situación política que se vive en los últimos años en Venezuela, ha confrontado una gran cantidad de cambios en la sociedad por parte del Gobierno Nacional, desencadenando hechos y situaciones que sin lugar a dudas han afectado el marco constitucional de las leyes que rigen las riendas de la nación. Debido a todos esos conflictos de índole netamente políticos y al alto riesgo que existe en el país se da origen a la incertidumbre y preocupación en el mismo.

Toda política implementada por el Gobierno Central y/o Regional afecta a las empresas, generando oportunidades o amenazas para las mismas y más aún a la Gerencia de Transmisión Oriental de CADAFE por ser un ente público dependiente del Estado y de sus políticas y regulaciones. Estas políticas han ocasionado importantes cambios dentro de la empresa debido a las constantes variaciones tanto en la directiva como en las leyes por las cuales se rigen, trayendo como consecuencia inestabilidad para la empresa en general.

Otro aspecto relacionado corresponde a la centralización del sector eléctrico, que está concentrado y regido por una Casa Matriz ubicada en la capital del país y por el Ministerio para el Poder Popular para la Energía y Petróleo, impidiéndoles ser autónomos y obligándolos a ajustarse a las normativas del Estado, limitando así el funcionamiento de cada una de las actividades desarrolladas por las empresas eléctricas y sus filiales, generando una dependencia directa de dichos organismos.

A continuación se enuncian las variables encontradas:

Amenazas:

-  Confrontación política en el país.

-  Centralización de la industria eléctrica.

6.1.4. Fuerzas Tecnológicas

La introducción de las nuevas tecnologías trae consigo grandes transformaciones no sólo infraestructurales sino psicosociales. Es decir,

tienen un gran impacto sobre las personas, la vida social y la sociedad en general, de lo que no está ajeno el mundo de las organizaciones. Ésta última se puede ver afectada en su posición estratégica y por el contrario también se puede ver beneficiada dando como resultado mejoras en el servicio prestado.

Son múltiples y diversas las aplicaciones tecnológicas que están incidiendo sobre los procesos de trabajo y sobre las propias organizaciones de la actualidad. Por lo que las nuevas tecnologías afectan todos los aspectos de la vida laboral, lo que se puede comprobar en los grandes cambios que han venido aparejados por su aplicación y en la variedad de productos y servicios de tecnología computacional de fácil acceso en todas las regiones del país. Sin embargo, la empresa CADAFE (G.T.O.) no cuenta con sistemas automatizados para la administración, registro y control de sus operaciones, ya que gestionan esta información de manera tradicional trayendo como consecuencia un atraso en el funcionamiento de sus actividades y dejándolos atrás en ámbitos tecnológicos y de vanguardia para el desarrollo óptimo de funciones.

Esta variable es muy importante, debido a que ésta fuerza influye directamente en el procesamiento de la información que maneja el Departamento.

A continuación se enuncian las variables encontradas:

Amenaza:

-  Falta de automatización en procesamiento de información en la empresa CADAFE (G.T.O.).

Oportunidad:

-  Acceso a nuevas tecnologías computacionales.

6.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CLAVES

Una vez examinadas las fuerzas externas claves que perturban de manera directa el desenvolvimiento de las operaciones del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal, se determinaron una serie de factores externos positivos (oportunidades) y otros negativos (amenazas), con la finalidad de realizar un Análisis Estructural necesario para obtener la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), y así determinar cómo se encuentra la empresa en el medio ambiente que la rodea.

Oportunidades:

1. Buenas políticas de autogestión financiera.
2. Contribución social empresarial para la Educación Formal.
3. Acceso a nuevas tecnologías computacionales.

Amenazas:

1. Crisis económica mundial.
2. Disminución del PIB.

3. Aumento de la tasa inflacionaria.
4. Disminución del presupuesto asignado a la empresa.
5. Desequilibrio de la sociedad.
6. Inseguridad en las adyacencias de las instalaciones de la Gerencia de Transmisión Oriental de CADAFE.
8. Confrontación política en el país.
9. Centralización de la industria eléctrica.
10. Falta de automatización en procesamiento de información en la empresa CADAFE (G.T.O.).

6.3. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL CONTEXTO EXTERNO

Una vez encontrados los factores (oportunidades y amenazas) que afectan al sistema en estudio se procedió a buscar las relaciones entre las variables críticas para lo cual se utilizó la matriz de análisis estructural, este análisis sirve para detectar la influencia que tiene cada una de las variables sobre las restantes y revelar cuáles son las variables claves, es decir, aquellas que mayor influencia tienen en el sistema.

La construcción de la matriz de análisis estructural se realizó estableciendo las relaciones entre todas las variables críticas encontradas, asignando los valores de cero (0) y uno (1) a las variables, dependiendo si

influye o no en la demás, se establece el valor de cero (0) para una influencia nula y uno (1) para una influencia real (Tabla 6.1). Para la determinar la influencia de las variables se contó con la participación de la Jefatura del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal.

La Sumatoria de los números por filas indica 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. La Sumatoria de las columnas, representa el Índice de Dependencia, es decir, las veces en que cada variable es influenciada por las restantes, porque indica el grado de subordinación de cada variable con las demás. En la Tabla 6.2 se encuentran representados los porcentajes de dependencia y de motricidad de cada variable externa considerada en el estudio.

Tabla 6.1. Método del Análisis Estructural

Influencia de/ Sobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Mot.
1. Buenas políticas de autogestión financiera.	--	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Contribución social empresarial para la Educación Formal.	0	--	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Acceso a nuevas tecnologías computacionales.	0	0	--	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Crisis económica mundial.	1	1	0	--	0	0	0	0	1	0	0	0	4
5. Disminución del PIB.	0	1	1	0	--	1	0	0	1	0	0	0	4
6. Aumento de la tasa inflacionaria.	0	0	1	0	0	--	0	0	1	0	0	1	3
7. Disminución del presupuesto asignado a la empresa.	1	0	0	0	0	0	--	1	1	0	1	1	5
8. Desequilibrio de la sociedad.	0	0	0	0	1	0	0	--	0	0	0	0	1
9. Inseguridad en las adyacencias de las instalaciones de la Gerencia de Transmisión Oriental de CADAPE.	0	0	0	0	0	0	0	0	--	1	0	0	1
10. Confrontación política en el país.	1	1	1	1	0	0	1	0	0	--	0	0	5
11. Centralización de la industria eléctrica.	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	--	0	4
12. Falta de automatización en procesamiento de información en la empresa CADAPE (G.T.O.).	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	--	1
Dependencia	2	3	4	2	1	1	1	2	6	1	3	2	28

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6.2. Valores de Motricidad y Dependencia directa de cada variable

N°	VARIABLES	Motricidad	%M	Dependencia	%D
1	Buenas políticas de autogestión financiera.	0	0	2	7,14
2	Contribución social empresarial para la Educación Formal.	0	0	3	10,71
3	Acceso a nuevas tecnologías computacionales.	0	0	4	14,28
4	Crisis económica mundial.	4	14,28	2	7,14
5	Disminución del PIB.	4	14,28	1	3,57
6	Aumento de la tasa inflacionaria.	3	10,71	1	3,57
7	Disminución del presupuesto asignado a la empresa.	5	17,85	1	3,57
8	Desequilibrio de la sociedad.	1	3,57	2	7,14
9	Inseguridad en las adyacencias de las instalaciones de la Gerencia de Transmisión Oriental de CADAPE.	1	3,57	6	21,43
10	Confrontación política en el país.	5	17,85	1	3,57
11	Centralización de la industria eléctrica.	4	14,28	3	10,71
12	Falta de automatización en procesamiento de información en la empresa CADAPE (G.T.O.).	1	3,57	2	7,14
TOTAL		28	100	28	100

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 6.1 se puede apreciar claramente la relación existente entre los porcentajes de motricidad y dependencia que poseen cada una de las variables ya estudiadas, notándose la dominancia y subordinación de unas sobre otras por medio de la comparación ilustrativa presentada.

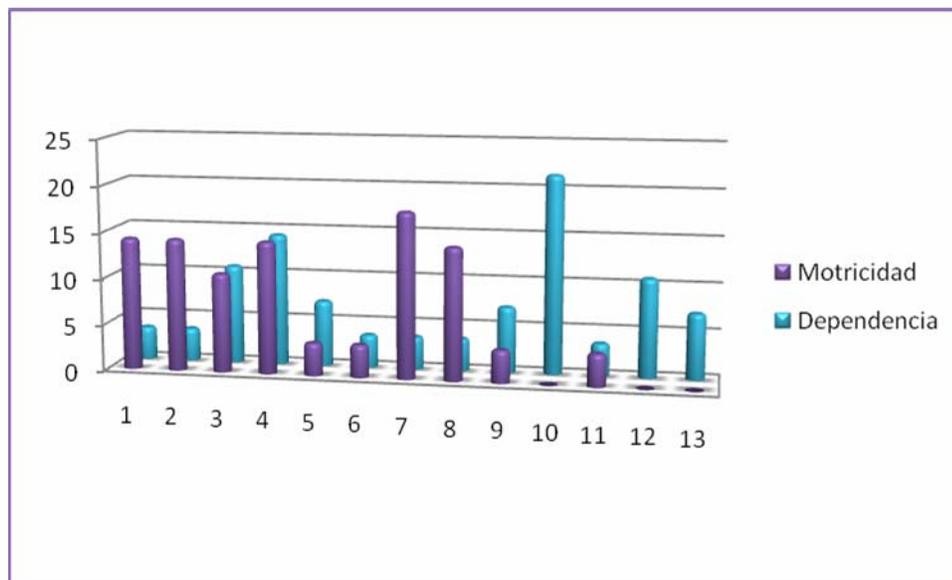


Figura 6.1. Relación entre el Porcentaje de Motricidad y Dependencia.

Fuente: Elaboración Propia.

6.3.1. Determinación de los Valores Ponderados de la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

La determinación de los valores ponderados permite obtener las ponderaciones de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) a partir de los valores porcentuales del análisis estructural, esto permite asignar valores más precisos a las variables según su importancia y relación dentro del sistema. En la Tabla 6.3 se observan los valores ponderados de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

Para la determinación de los valores ponderados de la Matriz EFE se tomaron las oportunidades y amenazas obtenidas del análisis externo del Departamento, seguidamente se determinó el porcentaje de motricidad y dependencia de cada variable y se aplicó la ecuación del valor ponderado externo (VPE), la cual es la siguiente:

$$VPE = \% M + (1 / \% D) \quad Si \quad D > 0$$

Posteriormente se calculó el factor ponderado y la ponderación de las variables externas usando las siguientes ecuaciones:

$$FPE = VPE * 100 / TVP$$

$$PE = FPE / 100$$

Donde:

TVP = Sumatoria de los valores ponderados

VPE = Valor Ponderado Externo

FPE = Factor Ponderado Externo

PE = Ponderación Externa

Tabla 6.3. Determinación de los Valores ponderados para la Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

N°	Variables	%M	%D	VPE	FPE	PE
1	Buenas políticas de autogestión financiera.	0	7,14	0,14	0,14	0,00
2	Contribución social empresarial para la Educación Formal.	0	10,71	0,09	0,09	0,00
3	Acceso a nuevas tecnologías computacionales.	0	14,28	0,07	0,07	0,00
4	Crisis económica mundial.	14,28	7,14	14,42	14,13	0,14
5	Disminución del PIB.	14,28	3,57	14,56	14,26	0,14
6	Aumento de la tasa inflacionaria.	10,71	3,57	10,99	10,77	0,10
7	Disminución del presupuesto asignado a la empresa.	17,85	3,57	18,13	17,76	0,17
8	Desequilibrio de la sociedad.	3,57	7,14	3,71	3,64	0,04
9	Inseguridad en las adyacencias de las instalaciones de la Gerencia de Transmisión Oriental de CADAFE.	3,57	21,43	3,62	3,55	0,04
10	Confrontación política en el país.	17,85	3,57	18,13	17,77	0,18
11	Centralización de la industria eléctrica.	14,28	10,71	14,37	14,08	0,14
12	Falta de automatización en procesamiento de información en la empresa CADAFE (G.T.O.).	3,57	7,14	3,71	3,64	0,04
TOTAL		100	100	101,94	100	1

Fuente: Elaboración Propia

6.4. MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS

Después de examinados los factores externos que inciden en el desempeño del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal, se condujo a elaborar la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), de acuerdo a la información obtenida del Análisis Estructural.

Para otorgarle una calificación a cada uno de los factores que se consideraron en la evaluación externa, se realizaron consultas y entrevistas a la Jefatura y al personal de la unidad, quienes determinaron con cuanta eficacia están respondiendo a las variables obtenidas anteriormente.

En la Tabla 6.4 se muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, en donde se especifican las calificaciones asignadas según la información suministrada por la Jefatura de Departamento y los pesos ponderados asignados a cada una de las variables externas, finalmente se determina el valor total ponderado de la organización, el cual determinó la posición de la empresa y una visión de cómo se encuentra la organización en relación a estos factores con respecto a su entorno.

La situación desfavorable que presenta la empresa es notable cuando se observa en la Matriz EFE que las variables que poseen una mayor ponderación son al mismo tiempo las que, según el Departamento, proporcionan una respuesta poco favorable, dichas variables son: “Crisis económica mundial”, “Aumento de la tasa inflacionaria”, “Confrontación política en el país”, “Centralización de la industria eléctrica”, “Falta de automatización en procesamiento de información en la empresa CADAPE

(G.T.O)” y “Acceso a nuevas tecnologías computacionales” las cuales son amenazas que no se contrarrestan y oportunidades que no se aprovechan, es decir, la Jefatura no las considera relevantes siendo estas las variables que requieren una mayor atención ya que tienen una mayor ponderación y mayor incidencia sobre la funcionalidad del Departamento, trayendo como consecuencia que la unidad no pueda responder eficientemente a los cambios que se producen en el entorno, es decir, no se mantienen en continuo cambio para adaptarse a las variaciones tanto de la empresa como tal como del entorno en donde se desarrolla; “Disminución del PIB” y “Desequilibrio de la sociedad” son variables que poseen una calificación de dos (2) por ser factores que repercuten directamente en las operaciones de la unidad y no presentan una respuesta del todo efectiva por parte del Departamento. Mientras, que las variables como: “Inseguridad en las adyacencias de las instalaciones de la Gerencia de Transmisión Oriental de CADAPE”, “Ubicación geográfica de fácil acceso”, “Contribución social empresarial para la Educación Formal” y “Disminución del presupuesto asignado a la empresa” tienen una respuesta superior de tres (3) y cuatro (4) respectivamente, pero su ponderación es mínima lo que indica que los esfuerzos están siendo desviados a factores que tienen poca jerarquía en el sistema, lo cual confirma el resultado obtenido reflejando un enfoque deficiente a aquellas variables que repercuten directamente a la unidad y centrando más atención en variables menos incidentes sobre el sistema.

En dicha matriz se puede observar el resultado total ponderado para el Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal, el cual es de 1,64 lo que indica que se encuentra por debajo del promedio 2,5 de una posición estratégica normal, demostrando así que no responde satisfactoriamente a las oportunidades y amenazas presentes en su entorno,

es decir, las estrategias actuales no aprovechan de forma eficaz las oportunidades existentes y no reducen los efectos adversos potenciales de las amenazas externas.

El índice obtenido en la matriz EFE evidencia la ausencia de estrategias y acciones que le permitan a la unidad, no sólo ampararse a través de las oportunidades, sino también eludir las amenazas existentes. Es por esto que el Departamento está en la necesidad de formular e implementar estrategias que les permitan visualizar el futuro y enfrentar los cambios del presente, que dará como resultado un buen desempeño en sus funciones y orientará a la unidad mencionada al logro de sus objetivos.

A continuación se presenta la Tabla 6.4 que refleja los valores particulares, generales y finales de las variables críticas objeto de estudio, mediante la implementación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

Tabla 6.4. Matriz de Evaluación del Factor Externo

	Variables	Ponderación	Calificación	Resultado
OPORTUNIDADES	1. Buenas políticas de autogestión financiera.	0,00	3	0,00
	2. Contribución social empresarial para la Educación Formal.	0,00	3	0,00
	3. Acceso a nuevas tecnologías computacionales.	0,00	1	0,00
AMENAZAS	4. Crisis económica mundial.	0,14	1	0,14
	5. Disminución del PIB.	0,14	2	0,28
	6. Aumento de la tasa inflacionaria.	0,10	1	0,10
	7. Disminución del presupuesto asignado a la empresa.	0,17	4	0,56
	8. Desequilibrio de la sociedad.	0,04	2	0,08
	9. Inseguridad en las adyacencias de las instalaciones de la Gerencia de Transmisión Oriental de CADAFE.	0,04	3	0,12
	10. Confrontación política en el país.	0,18	1	0,18
	11. Centralización de la industria eléctrica.	0,14	1	0,14
	12. Falta de automatización en procesamiento de información en la empresa CADAFE (G.T.O.).	0,04	1	0,04
TOTAL		1	--	1,64

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO VII

ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO

La aplicación de la metodología comprende la identificación de las fuerzas y debilidades existentes en el Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal, mediante el análisis y la evaluación del comportamiento interno de dicho sistema. La auditoría interna permite mejorar el proceso de la comunicación en la organización.

Al igual que en el análisis del contexto externo, para la realización del análisis del contexto interno se contó con la participación de todas las personas que laboran dentro de dicho Departamento, así como de los usuarios finales del mismo (en este último caso los Jefes de los Departamentos que conforman la Gerencia de Transmisión Oriental de CADAFE).

Para la elaboración de dicho análisis se toma como esquema metodológico guía el propuesto por Fred R. David en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”, capítulo V (2003): “La evaluación interna”, el cual identifica 6 factores claves para el éxito, divididos en las siguientes áreas:

-  Gerencia.
-  Marketing.
-  Finanzas.
-  Producción.
-  Investigación y Desarrollo.
-  Sistemas de Información.

El proceso de realizar una auditoría interna ofrece una mayor posibilidad de que los participantes entiendan la forma en la que su trabajo, departamentos y divisiones encajan en la organización entera. Este es un gran beneficio, porque tanto gerentes como empleados alcanzan mejores resultados cuando entienden como su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la empresa. Es por esto que la auditoría interna es considerada como un magnífico vehículo o foro para mejorar el proceso de comunicación en la organización.

Para el estudio de este análisis sólo se evaluaron cinco (5) factores: Gerencia, Marketing, Finanzas, Producción y Operaciones y Sistemas de Información Computarizados, el factor Investigación y Desarrollo no se tomó en cuenta ya que la empresa no lleva a cabo este tipo de actividades.

A continuación se muestran los pasos que se llevaron a cabo en la realización de este proceso:

1. Se recopiló la mayor cantidad de información tanto de fuentes primarias como secundarias. La información primaria se obtuvo mediante entrevistas informales al jefe y empleados del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal y la información secundaria que se utilizó fue la prensa nacional, regional y artículos de revistas.
2. Se aplicaron encuestas estructuradas al Jefe del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal y a los empleados, así como también a los clientes del sistema (Jefes de los demás Departamentos que conforman la Gerencia de Transmisión

Oriental de CADAPE) (Ver Apéndice A), con la finalidad de recabar los datos más específicos de las fuerzas internas claves que influyen de forma directa en el sistema en estudio.

3. Después de recabada la información, se procedió a resumirla, asimilarla y evaluarla, para seguidamente identificar las fortalezas y debilidades más importantes que enfrenta dicho Departamento, y el impacto que este genera en la empresa como tal.
4. Se aplicó el método de análisis estructural a las variables claves encontradas para detectar la influencia que tiene cada una de ellas sobre las restantes, es decir, aquellas que mayor influencia tienen en el sistema.
5. Se elaboró la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), para determinar la posición interna del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal de la Gerencia de Transmisión Oriental de CADAPE.

7.1. ÁREA GERENCIAL

El área gerencial es una de las áreas funcionales más importantes dentro de una organización, y básicamente las actividades que las conforman son tareas del Gerente Administrativo. Sin embargo, con la finalidad de conocer la opinión de los integrantes del sistema en estudio, se realizaron encuestas y entrevistas no estructuradas que ayudaron a describir la situación actual del Departamento en cuanto a varios aspectos de importancia, esto se hace con el objeto de conocer diferentes puntos de vista referentes a la información, que en el área gerencial, éstas personas puedan

proporcionar, evitando de esta forma informaciones subjetivas por parte de alguno de los sectores involucrados, sin menospreciar o pasar por alto cualquier dato de interés para el análisis. Dichos aspectos son los mencionados por Fred David (2003), en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”, según el cual las funciones del área gerencial de toda organización constan de cinco actividades básicas:

7.1.1. Planificación

La planificación es el proceso mediante el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo, permitiéndole a una organización controlar su futuro, en lugar de limitarse a reaccionar ante las fuerzas y los hechos externos cuando éstos se presentan. Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

La planificación permite conservar permanentemente contacto e intercambio con el contexto interno así como su evolución futura, permitiendo establecer estrategias y objetivos generales que le permitan a ésta posicionarse con éxito en el entorno, adaptándose permanentemente a sus cambios y exigencias.

Para obtener una visión más amplia de la directriz de Planificación del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal, se contabilizaron las encuestas realizadas a su personal (ver Apéndice A.2.1) y se observó que dicha unidad no cuenta ni con una declaración de misión, ni con objetivos estratégicos definidos, según el 62% de los resultados observados, mientras que el 38% manifestó no saber si este poseía misión y

objetivos definidos, razones por las cuales se puede concluir que el departamento en estudio no cuenta formalmente con una planificación estratégica de sus actividades que le ayuden a alcanzar las metas propuestas, pues su manera de subsistir se fundamenta en la experiencia y la habilidad que poseen para realizar las actividades correctamente y solucionar cualquier inconveniente que se pueda presentar.

Con respecto a las metas que posee el Departamento se pudo evidenciar a través de las encuestas aplicadas que el 75% del personal respondió que sí se tenían claramente definidas las metas, mientras que el 25% manifestó que no sabían acerca de la existencia de éstas. Por otro lado al preguntarles si tenían conocimiento de éstas metas, el 63% respondió afirmativamente, el 12% muy poco y el 25% restante contestó que no sabía, lo que arroja como evidencia que sólo un poco más de la mitad tiene conocimiento de las metas a lograr por el departamento, es decir, algunos empleados están enterados de hacia dónde va dirigido su esfuerzo, razón por la cual se interrumpe parcialmente la creación de estrategias para el logro de los resultados esperados, pues la divulgación de las metas no llega hasta el último nivel de la estructura organizacional del Departamento.

Si bien es cierto que cada empleado conoce el reglamento que rige sus funciones, se pudo observar que la mayoría no tienen conocimiento de cómo responder ante cualquier eventualidad que se le presente, esto se ve reflejado en que el 87% de los mismos negó saber de la existencia de planes de contingencia.

Al realizar los cálculos del cuestionario de escalamiento Tipo Likert aplicado a la Jefatura del Departamento de Reclutamiento, Selección y

Adiestramiento de Personal (ver Apéndice A.1.1) en la sección de planificación, se contabilizó un total de nueve (9) interrogantes, con una puntuación mínima de cero (0) y una puntuación máxima de treinta y seis (36) puntos dando como resultado una calificación de 16 puntos, por lo que se obtuvo una puntuación final de 1.77 puntos. Esto representa un desempeño poco favorable dentro de la Escala Likert. Resultado que manifiesta que el Departamento no está en la capacidad de funcionar correctamente dentro de situaciones normales debido a que no siguen líneas estratégicas que le permitan mejorar y obtener los resultados deseados.

A continuación se presenta la variable encontrada:

Debilidad:

- Ausencia de una planificación formal de las actividades.

7.1.2. Organización

El propósito de la organización es lograr esfuerzos coordinados por medio de la definición de las relaciones entre las tareas y la autoridad, el compromiso combinado y ordenado por parte de los integrantes de una empresa definen lo que es una organización, ésta representa un escalón clave hacia el éxito, pues se distribuyen de forma organizada los recursos, ya que representa delegaciones consecuentes de un conjunto de actividades gerenciales que producen una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Las áreas específicas incluyen diseño de la organización, especialización del puesto, descripción del puesto, especialización del trabajo, tramo de control, unidad de mando, coordinación, diseño de puestos y análisis de puestos.

Una vez aplicada las encuestas a los empleados del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal (ver Apéndice A.2.2), se pudo conocer que éste posee un organigrama de la estructura organizativa del mismo y es comunicado a todos sus empleados, donde se visualiza las dependencias funcionales internas, esto de acuerdo a la opinión del 100% de la población encuestada, evidenciando claramente los niveles jerárquicos, lo cual ubica a cada empleado del Departamento en su puesto correspondiente indicándoles tanto sus superiores como sus subordinados.

Así mismo se pudo conocer a través de las encuestas, que existe formalmente escrita la descripción del cargo del personal que labora dentro de ésta unidad, así lo expresa el 100% del resultado de las encuestas, esto garantiza el desempeño de sus funciones y el logro de los objetivos de la organización, manteniendo un ambiente de trabajo dinámico y eficiente, lo que es un punto a favor desde el punto de vista estratégico. Sin embargo, el 37% de los encuestados no están muy de acuerdo con la descripción de sus cargos mientras que el otro 25% y 38% están de acuerdo y generalmente de acuerdo con esta descripción, respectivamente.

Con relación a las cargas de trabajo de los empleados, 50% de las personas encuestadas opinan que estas cargas de trabajo generalmente se reparten de forma justa, mientras que un 37% opinan no estar muy de acuerdo con ella, lo cual deja en evidencia el descontento de algunos de los empleados por su carga de trabajo ocasionando inconformidad entre los mismos a la hora de cumplir con sus funciones.

De acuerdo a los cálculos del cuestionario de escalamiento Tipo Likert aplicado al Jefe del Departamento en la sección de organización (ver

Apéndice A.1.2), se contabilizó un total de cinco (5) interrogantes, con una puntuación mínima de cero (0) y una puntuación máxima de veinte (20) puntos; dando como resultado una calificación de 18 puntos, por lo que se obtuvo una puntuación final de 3,6 puntos. Esto representa un desempeño muy favorable dentro de la Escala Likert. Resultado que manifiesta la eficiente actividad de organización del Departamento.

A continuación se muestran las variables internas encontradas:

Fortalezas:

-  Estructura organizativa formalmente definida.

-  Cargos correctamente descritos en cuanto a funciones.

7.1.3. Motivación

La motivación es el proceso que implica dirigir los esfuerzos a través de la configuración del comportamiento humano, el éxito de las organizaciones dependen en gran medida del nivel de disposición que tengan los empleados para desempeñar sus funciones, los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas probabilidades de éxito si los empleados y los gerentes no están motivados para implantar estrategias una vez que se han formulado. Los temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de conductas, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción con el trabajo, satisfacción de necesidades, cambios organizacionales, moral de los empleados y moral de los gerentes. La función de motivar de la administración incluye cuando menos cuatro

elementos importantes: liderazgo, dinámica de grupo, comunicación y cambio organizacional.

En lo que respecta al primero de estos elementos; el liderazgo, se cuenta con un líder que en este caso es el Jefe del Departamento, éste mantiene buenas relaciones con el personal a su cargo, tiene afinidad con sus subalternos, simpatiza con sus necesidades e intereses, da un buen ejemplo y supervisa el cumplimiento de las funciones encomendadas, según el 75% y 25% de las personas encuestadas, pues catalogaron de buena y generalmente buena, respectivamente, la relación entre el Jefe del Departamento y los empleados, razón por la cual se puede afirmar que existe en su mayoría una buena relación entre los mismos (ver Apéndice A.2.3).

Con respecto a la motivación de los empleados, se puede observar que el equipo de trabajo es entusiasta y dispuesto a enfrentar cualquier problema que se le presente, así lo manifiesta el 38% y 62% del personal que afirman estar motivados y generalmente motivados a la hora de realizar sus labores. Igualmente ocurre con respecto al ambiente de trabajo, lo que indica que se encuentran en un ambiente acorde para desarrollar sus actividades de forma eficiente y cómoda.

Si bien es cierto que en la unidad existe un descontento por la remuneración obtenida por sus labores, existen planes de incentivos y sistemas de recompensas por parte de la empresa para equilibrar dicha insatisfacción (como lo son bonos vacacionales, pago de horas extras, pólizas HCM, recreaciones, etc.), lo cual motiva al personal, así lo expresa el 100% de los encuestados (ver Apéndice A.2.3).

Luego de realizar los cálculos del cuestionario de escalamiento Tipo Likert aplicado al Jefe del Departamento en la sección de motivación, se contabilizó un total de seis (6) interrogantes; dando como resultado una calificación de 20 puntos, con una puntuación mínima de cero (0) y una puntuación máxima de veinticuatro (24) puntos por lo que se obtuvo una puntuación final de 3.33 puntos. Esto representa un desempeño muy favorable dentro de la Escala Likert. Esto pone de manifiesto la vocación del personal que labora en el Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal por ofrecer un servicio de calidad.

A continuación se presentan las variables encontradas:

Fortalezas:

- Existencia de un clima de respeto y armonía entre la Jefatura de Dpto. y su personal.

- Buenos planes de incentivo y sistemas de recompensa.

7.1.4. Integración de Personal

Las actividades de la integración del personal giran en torno a la administración del personal o de recursos humanos. Estas desempeñan un papel central en las actividades que sirven para poner en práctica las estrategias y, por ende, el Gerente Administrativo está tomando una parte cada vez más activa en el proceso de administración estratégica. La función administrativa de ésta incluye actividades como reclutar, hacer pruebas,

seleccionar, orientar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover, transferir, degradar y despedir a los empleados.

La tarea de administración de recursos humanos dentro del Departamento se realiza adecuadamente, ya que éste es el encargado de realizar los procesos de reclutamiento, selección, adiestramiento del personal que labora en Gerencia de Transmisión Oriental, es decir, para cada actividad realizada se encuentra destinado un analista que estudia a fondo la información de los posibles candidatos, así como también se realizan evaluaciones tanto médicas como psicológicas para determinar el estado de salud del postulante, entre otras actividades. Al estar éstas tareas involucradas con el objetivo general de la unidad resulta fácil pensar que los trabajadores se sienten satisfechos con los programas destinados a mejorar su formación profesional, tanto académicamente como en las tareas prácticas; así lo confirma el 75% y 25% de los consultados que respondió estar completamente satisfechos y generalmente de acuerdo con dichos programas.

Por otro lado, en lo que respecta a la cantidad de personal, el 88% de los encuestados respondió que dentro del Departamento generalmente se cuenta con el número adecuado de empleados para realizar las tareas diarias del mismo, ocasionando, entre otras cosas un buen desempeño de sus labores.

De acuerdo a los cálculos del cuestionario de escalamiento Tipo Likert en la sección de Integración de Personal aplicada al Jefe del Departamento, se contabilizó un total de seis (6) interrogantes, con una puntuación mínima de cero (0) y una puntuación máxima de veinticuatro (24) puntos; dando

como resultado una calificación de 18 puntos, por lo que se obtuvo una puntuación final de 3 puntos. Esto representa un desempeño muy favorable dentro de la Escala Likert (Apéndice A.1.4). Este resultado evidencia una administración eficiente del recurso humano.

A continuación se presentan las variables encontradas:

Fortalezas:

- Sistema de selección y adiestramiento de personal óptimo y eficiente.

- Número de personal suficiente para cumplir con las tareas correspondientes a cada cargo.

7.1.5. Control

El control se refiere a todas aquellas actividades de la gerencia dirigidas hacia la obtención de resultados reales que concuerden con los resultados planeados, a través del control se lleva un orden minucioso de los aspectos y lineamientos que la organización debe seguir para evaluar el rendimiento y tomar las decisiones necesarias para reducir al mínimo las deficiencias y sobre todo para la evaluación eficaz de la estrategia. Las áreas claves de interés incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones.

La función de control de la administración incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. El control consta de cuatro pasos básicos:

1. Establecer estándares para el desempeño.
2. Medir el desempeño individual y organizacional.
3. Comparar el desempeño actual con los estándares del desempeño planificado.
4. Tomar acciones correctivas.

El Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal no cuenta con un mecanismo de evaluación que le permita medir el rendimiento de los empleados, evidenciado en el 75% de los empleados que negaron su existencia (ver apéndice A.2.5), en consecuencia, dichos trabajadores afirman no conocer cómo evalúan su desempeño ni entender dichos mecanismos, lo que impide señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos, además imposibilita observar qué tan eficiente es la realización de las labores de los miembros del Departamento.

Con relación a los ausentismos y retardo laboral, el Departamento carece de un sistema que le permita controlar las inasistencias del personal, así como también el cumplimiento del horario, esto se vio reflejado en los resultados de la encuesta, en la cual el 62% respondió que no se cuenta con dicho mecanismo y el 25% desconoce de esta información, dando como consecuencia un descontrol en la gestión de las responsabilidades de los empleados.

De lo anterior se desprende, que la jefatura del Departamento no cuenta con sistemas que arrojen la información sobre el desempeño y ausentismos laborales necesaria para tomar decisiones, bien sea sanciones o recompensas, según sea el caso.

En lo que respecta a equipos de computación necesarios para el buen funcionamiento del Departamento, éstos son escasos y obsoletos, así afirmaron el 100% de los encuestados, lo que origina, entre otras cosas, un retraso en sus actividades y una desorganización en sus registros.

Según el resultado obtenido del cuestionario de escalamiento Tipo Likert aplicado al Jefe del Departamento en la sección de Control, se contabilizó un total de nueve (9) interrogantes, con una puntuación mínima de cero (0) y una puntuación máxima de treinta y seis (36) puntos; dando como resultado una calificación de 9 puntos, por lo que se obtuvo una puntuación final de 1 punto. Esto representa un desempeño poco favorable dentro de la Escala Likert (ver Apéndice A.1.5).

A continuación se presentan las variables encontradas:

Debilidades:

- ❏ Inexistencia de indicadores para medir el desempeño de los empleados del Dpto.

- ❏ Ausencia de sistemas de control sobre el cumplimiento de horarios del personal.

- Escases en equipos necesarios para medir el control de las actividades.

7.2. ÁREA DE MARKETING

El mercadeo se puede describir como el proceso de definir, anticipar, crear y cumplir con las necesidades de los clientes y sus deseos de productor y servicios. Joel Evans y Barry Berman (1990) sugieren que hay nueve funciones básicas de mercadeo, éstas son:

- Análisis de clientes.
- Compra de suministro.
- Venta de productos y/o servicios.
- Planificación de productos y/o servicios.
- Políticas de precios.
- Distribución.
- Investigación de Mercados.
- Análisis de oportunidades.
- Responsabilidad social.
- Pruebas de Mercadeo.

Por tratarse de un Departamento de Recursos Humanos de entidad pública la mayoría de estas funciones no se llevan a cabo dentro del mismo. Así, tareas como compra de suministros, políticas de precios, investigación de mercados, pruebas de mercadeo y análisis de oportunidades no aplican en este tipo de sistemas. Por otro lado, si bien es cierto que dentro del Departamento se presta un servicio a la empresa, este no maneja las variables comunes de proveedores, publicidad o precios del servicio, es por

esta razón que tampoco es tomado en cuenta para este análisis. Según el Jefe del Departamento las que si se desarrollan son las que tienen que ver con el análisis de los clientes (en este caso los Jefes de las Divisiones que conforman la empresa) y la responsabilidad social.

7.2.1. Análisis de los clientes

Al examen y evaluación de las necesidades del usuario se le denomina análisis de la clientela. Esto implica aplicación de encuestas a clientes, análisis de información al usuario, evaluación de estrategias de colocación en el mercado, desarrollo de perfiles de clientela y determinación de segmentación óptima del mercado.

Como se sabe, el Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal presta un servicio a la Gerencia de Transmisión Oriental de CADAFE, específicamente a los Jefes de las demás Divisiones de esta Gerencia. En encuestas a estos últimos, se pudo conocer su opinión en cuanto al servicio prestado por dicha unidad.

Las encuestas tenían por objetivo conocer la opinión de los usuarios en función de aspectos como la calidad del servicio, atención prestada y tiempos de respuesta a los problemas (ver Apéndice A.3).

En cuanto a la calidad del servicio del Departamento, el 14% de los consultados catalogó de excelente dicho servicio, a su vez el 72% afirmó que el servicio prestado era bueno y el 14% restante consideraban su labor como regular, brindando un servicio que proporciona soluciones a los usuarios. Un 71% afirmó sentirse satisfecho con las soluciones ofrecidas por

el Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal a los problemas de insuficiencia, vacantes o capacitación de personal, mientras que el 29% opina lo contrario.

Cuando se les consultó sobre el nivel de comunicación entre su Departamento y el Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal, los Jefes lo evaluaron de la siguiente manera: 57% dijo que es bueno, 14% opina que regular y 29% afirma que es malo, esto indica que el flujo de información entre algunos departamentos y el sistema en estudio no se da con eficiencia.

Con respecto a los tiempos de respuesta de las necesidades de los usuarios, los resultados fueron negativos con un 71% de la población encuestada, la cual negó estar satisfecha con dichos tiempos de respuesta y solo un 29% consideran oportunas las respuestas a sus necesidades.

De lo anterior se desprende que lo procesos de gestión de información se realizan con lentitud, originando ciertos problemas en la comunicación de los datos tanto suministrados como solicitados y retardos en los tiempos de respuesta a los usuarios.

Las variables críticas deducidas del análisis de los clientes fueron:

Fortalezas:

-  Usuarios satisfechos con el buen servicio ofrecido por el Dpto.

-  Buena comunicación entre los usuarios y el Dpto.

Debilidades:

- ▣ Ineficiencia en los tiempos de respuesta a los usuarios.

7.2.2. Responsabilidad Social

La responsabilidad social, consiste en determinar el mejor camino para que la empresa cumpla con sus obligaciones en el campo de la responsabilidad social. Incluye ofrecer productos y servicios seguros a buen precio; dependiendo de la naturaleza de la organización la responsabilidad social difiere un poco.

El Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal de la Gerencia de Transmisión de CADAPE, se caracteriza por cumplir el conjunto de políticas y programas que han sido propuestas por la organización, las cuales están enfocadas en el respeto por la ética, las personas, las comunidades además del medio ambiente que la rodea, siempre está considerada hacia el entorno de la sociedad en la que trabaja, centrándose principalmente en sus clientes, tratando de esta manera de cumplir sus expectativas, requerimientos, así como también brindar de forma responsable el mejor servicio que estos merecen.

A continuación se muestra la variable interna obtenida:

Fortalezas:

- ▣ El personal presta un excelente servicio.

7.3. AREA DE FINANZAS

El aspecto financiero es el pilar fundamental de toda organización, se considera a menudo como la mejor medida de la posición competitiva de una empresa y la atracción principal para el inversionista, los factores financieros son los decisores de las estrategias y los planes de acción que se consideren factible para una organización. Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta esencial para formular debidamente estrategias.

Con respecto al área financiera, el Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal no cuenta con presupuesto propio que le permita cubrir sus necesidades y requerimientos, originándoles un retraso en sus actividades y en su evolución como ente funcional de la empresa, entre otras múltiples consecuencias. Además, en esta sección se describe la forma de cómo se elabora el presupuesto del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal, con el objeto de identificar si su situación financiera representa una fortaleza o una debilidad.

Para la elaboración del presupuesto de gastos del Departamento se debe cumplir con las siguientes actividades:

- La Casa Matriz de CADAFE es quien autoriza los gastos que se generan.
- El Departamento elabora una lista de requerimientos y necesidades con el fin de ser emitida a la Casa Matriz, para que ésta proceda a evaluarla y determinen si se ajusta al presupuesto de la empresa. Si

los requerimientos se ajustan se procederá a aprobarla y estructurarla como un presupuesto.

A continuación se enuncian las variables encontradas:

Debilidades:

- Ausencia de presupuesto propio que permita cubrir sus necesidades.

- Bajo presupuesto en el Departamento.

7.4. ÁREA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Las actividades destinadas a transformar los insumos en productos y servicios son las actividades que definen las funciones del área de producción y operaciones. Todas las organizaciones deben encargarse de entradas, transformaciones y salidas que varían a través de las industrias y mercados. Roger Schroeder sugiere que la administración de producción y operaciones comprenda cinco funciones o áreas de decisión: procesos, capacidad, inventarios, fuerza de trabajo y calidad. Es difícil suponer que una organización podría formular estrategias hoy sin antes considerar las restricciones y limitaciones que impone su estructura existente de producción y operaciones.

Las actividades de producción y operaciones representan a menudo la mayor parte de los activos humanos y capital de una empresa, al mismo tiempo que poseen un gran valor como herramienta estratégica, las

fortalezas y las debilidades de las funciones del área de producción y operaciones significan el éxito o el fracaso de una empresa.

Para el estudio de esta área en particular se evaluarán solo tres (3) de las cinco (5) funciones o áreas de decisión, y estas son: Procesos, capacidad y fuerza laboral. Inventario y calidad son secciones que no son de interés por tratarse éstas de decisiones que no interfieren de forma directa con las actividades que presta el Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal.

7.4.1. Proceso

Los procesos son secuencias de transformaciones que representan actividades, las decisiones sobre los procesos conciernen al diseño del sistema de producción físico. Las decisiones específicas incluyen la sección de tecnología, la distribución de las instalaciones, el análisis de flujo de procesos, la ubicación de las instalaciones, el equilibrio de la línea, el control de procesos y el análisis de las transportaciones.

Para la realización de los procesos característicos que mantienen en funcionamiento el desarrollo de las actividades en el Departamento, se cuenta con un nivel de infraestructura interno, distribuido de forma inapropiada, ya que el espacio es muy pequeño en proporción al volumen de empleados. Las funciones desarrolladas en este Departamento se llevan a cabo en sólo una pequeña sección de un piso, lo que imposibilita a los empleados a desarrollar sus actividades de forma agradable y placentera, ésta información fue recolectada a través de entrevistas no estructuradas aplicada a los empleados de la unidad.

A continuación se enuncia la variable encontrada:

Debilidad:

- Incapacidad para pronosticar los cambios.

7.4.2. Fuerza Laboral

Los empleados en una empresa representan el fundamento de la misma, así mismo son estos los responsables en gran medida de la subsistencia de la organización a la cual pertenezcan. Las decisiones con relación a la fuerza laboral tienen que ver con el diseño de puestos, medición de trabajo, normas laborales y técnicas de motivación.

La fuerza de trabajo del Departamento está comprendida por nueve (9) personas y al realizarles entrevistas de tipo no estructuradas, se pudo verificar que en dicha unidad, se cuenta con empleados capacitados, dispuestos a realizar sus actividades básicas de forma eficiente y llevar de forma ordenada las distintas labores de la organización.

A continuación se enuncia la variable interna encontrada:

Fortaleza:

- Personal capacitado para el desarrollo de actividades básicas.

7.5. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La información vincula todas las funciones de negocio y proporciona la base para todas las decisiones de la gerencia, su propósito es mejorar el rendimiento de una empresa al incrementar la calidad de las decisiones de la gerencia, ya que éste recaba, codifica, almacena, sintetiza y presenta la información de tal manera que responda a preguntas estratégicas y operativas importantes.

El sistema de información reúne datos internos sobre producción y personal, así como datos externos sobre factores sociales, culturales, económicos, políticos, gubernamentales, y tecnológicos. Los datos se integran en forma que puedan apoyar la toma de decisiones del gerente.

En la actualidad la unidad cuenta con un sistema de gestión de datos rudimentario, es decir, el procesamiento de información se realiza con lentitud sin arrojar ningún tipo de reporte periódico que apoye y respalde las decisiones tomadas por la jefatura. Según el Jefe del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal en éste no se tiene una base de datos automatizada que lleve a cabo el registro de las actividades, toda esta información es gestionada en forma tradicional, es decir, los datos quedan asentados sin poderse modificar ó reutilizar, a menos que se haga de forma manual, dificultando y retrasando así la información que servirá como base para garantizar la calidad y eficiencia de los procesos de toma de decisiones del Departamento.

Así mismo dicha unidad no cuenta con un sistema de información gerencial que le ayude en la ejecución de las funciones de la administración

de actividades, a la comunicación y al control, integrando dicha información de manera que sustente las decisiones de la gerencia.

A continuación se enuncia la variable encontrada:

Debilidad:

- ❑ Inexistencia de un Sistema de Información gerencial automatizado para el apoyo a la toma de decisiones.

7.6. IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES CLAVES

Fortalezas:

1. Estructura organizativa formalmente definida.
2. Cargos correctamente descritos en cuanto a funciones.
3. Existencia de un clima de respeto y armonía entre la Jefatura de Dpto. y su personal.
4. Buenos planes de incentivo y sistemas de recompensa.
5. Sistema de selección y adiestramiento de personal óptimo y eficiente.
6. Número de personal suficiente para cumplir con las tareas correspondientes a cada cargo.

7. Usuarios satisfechos con el buen servicio prestado por el Dpto.
8. Buena comunicación entre los usuarios y el Dpto.
9. El personal presta un excelente servicio.
10. Personal capacitado para el desarrollo de actividades básicas.

Debilidades:

11. Ausencia de una planificación formal de las actividades.
12. Inexistencia de indicadores para medir el desempeño de los empleados del Dpto.
13. Ausencia de sistemas de control sobre el cumplimiento de horarios del personal.
14. Escases de equipos necesarios para medir el control de actividades.
15. Ineficiencia en los tiempos de respuesta a los usuarios.
16. Ausencia de presupuesto propio que permita cubrir sus necesidades.
17. Bajo presupuesto en el Departamento.
18. Infraestructura inapropiada.

19. Incapacidad para pronosticar los cambios.

20. Inexistencia de un Sistema de Información gerencial automatizado para el apoyo a la toma de decisiones.

7.7. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL CONTEXTO INTERNO

Una vez encontrados los factores (fortalezas y debilidades) que afectan al sistema en estudio se procedió a buscar las relaciones entre las variables críticas para lo cual se utilizó la matriz de análisis estructural, este análisis sirve para detectar la influencia que tiene cada una de las variables sobre las restantes y revelar cuáles son las variables claves, es decir, aquellas que mayor influencia tienen en el sistema.

La construcción de la matriz de análisis estructural se realizó estableciendo las relaciones entre todas las variables críticas encontradas, asignando los valores de cero (0) y uno (1) a las variables, dependiendo si influye o no en la demás, se establece el valor de cero (0) para una influencia nula y uno (1) para una influencia real (Tabla 7.1). Para la determinar la influencia de las variables se contó con la participación de la Jefatura del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal.

La Sumatoria de los números por filas indica 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. La Sumatoria de las columnas, representa el Índice de Dependencia, es decir, las veces en que cada variable es influenciada por las restantes, porque indica el grado de subordinación de cada variable con las demás. En la Tabla 7.2 se

encuentran representados los porcentajes de dependencia y de motricidad de cada variable externa considerada en el estudio, estos serán usados para el desarrollo de la matriz de Evaluación de Factores Internos.

En la Figura 7.1 se puede apreciar claramente la relación existente entre los porcentajes de motricidad y dependencia que poseen cada una de las variables ya estudiadas, notándose la dominancia y subordinación de unas sobre otras por medio de la comparación ilustrativa presentada.

Tabla 7.1. Método del Análisis Estructural

N° de Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Motricidad
1	--	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	3
2	0	--	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	6
3	0	0	--	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
4	0	0	0	--	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2
5	0	0	0	0	--	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	4
6	0	0	0	0	0	--	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	3
7	0	0	0	0	0	0	--	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2
8	0	0	0	0	0	0	0	--	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2
9	0	0	0	0	0	0	0	0	--	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
10	0	0	0	0	1	0	0	0	0	--	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	3
11	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	--	1	0	1	0	1	0	0	0	1	11
12	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	--	0	1	0	0	0	0	0	0	2
13	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	--	0	0	0	1	0	0	0	2
14	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	--	1	0	0	1	1	0	8
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	--	1	1	0	0	0	3
16	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	--	0	1	0	1	11
17	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	--	0	0	0	9
18	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	--	0	0	3
19	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	--	1	3
20	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	--	7
Dependencia	2	6	5	3	9	1	1	2	3	4	1	2	6	8	4	6	8	4	6	5	86

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7.2. Valores de Motricidad y Dependencia directa para cada variable.

Variables	Motricidad	%M	Dependencia	%D
1. Estructura organizativa formalmente definida	11	12,79	2	2,32
2. Cargos correctamente descritos en cuanto a funciones.	2	2,32	6	6,97
3. Existencia de un clima de respeto y armonía entre la Jefatura de Dpto. y su personal.	2	2,32	5	5,81
4. Buenos planes de incentivo y sistemas de recompensa.	8	9,30	3	3,48
5. Sistema de selección y adiestramiento de personal óptimo y eficiente.	3	3,48	9	10,46
6. Número de personal suficiente para cumplir con las tareas correspondientes a cada cargo.	11	12,79	1	1,16
7. Usuarios satisfechos con el buen servicio ofrecido por el Dpto..	9	10,46	1	1,16
8. Buena comunicación entre los usuarios y el Dpto.	3	3,48	2	2,32
9. El personal presta un excelente servicio.	3	3,48	3	3,48
10. Personal capacitado para el desarrollo de actividades básicas.	7	8,13	4	4,65
11. Ausencia de una planificación formal de las actividades.	3	3,48	1	1,16
12. Inexistencia de indicadores para medir el desempeño de los empleados del Dpto.	6	6,97	2	2,32
13. Ausencia de sistemas de control sobre el cumplimiento de horarios del personal.	1	1,16	6	6,97
14. Escases de equipos necesarios para medir el control de actividades.	2	2,32	8	9,30
15. Ineficiencia en los tiempos de respuesta a los usuarios.	4	4,65	4	4,65
16. Ausencia de presupuesto propio que permita cubrir sus necesidades.	3	3,48	6	6,97
17. Bajo presupuesto en el Departamento.	2	2,32	8	9,30
18. Infraestructura inapropiada.	2	2,32	4	4,65
19. Incapacidad para pronosticar los cambios.	1	1,16	6	6,97
20. Inexistencia de un Sistema de Información gerencial automatizado para el apoyo a la toma de decisiones.	3	3,48	5	5,81
Total	86	100	86	100

Fuente: Elaboración Propia.

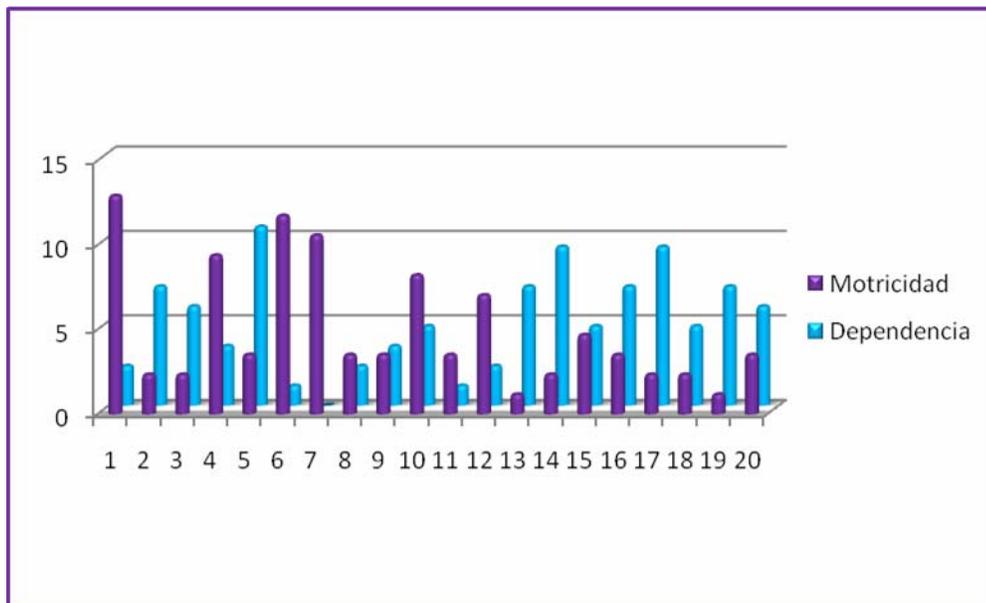


Figura 7.1. Relación entre el Porcentaje de Motricidad y Dependencia.

Fuente: Elaboración Propia.

7.7.1. Determinación de los Valores Ponderados de la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

La determinación de los valores ponderados permite obtener las ponderaciones de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) a partir de los valores Para la determinación de los valores ponderados de la Matriz EFI se tomaron las fortalezas y debilidades obtenidas del análisis interno del Departamento, seguidamente se determinó el porcentaje de motricidad y dependencia de cada variable y se aplicó la ecuación del valor ponderado interno (VPI), la cual es la siguiente:

$$VPI = \% M + (1/\% D) \quad \text{Si} \quad D > 0$$

Posteriormente se calculó el factor ponderado y la ponderación de las variables externas usando las siguientes ecuaciones:

$$FPI = VPI * 100 / TVP$$

$$PI = FPI / 100$$

Donde:

TVP = Sumatoria de los valores ponderados

VPI = Valor Ponderado Interno

FPI = Factor Ponderado Interno

PI = Ponderación Interna

Tabla 7.3. Determinación de los Valores ponderados para la Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

Variables	%M	%D	VPI	FPI	PI
1. Estructura organizativa formalmente definida.	12,79	2,32	13,22	12,43	0,12
2. Cargos correctamente descritos en cuanto a funciones.	2,32	6,97	2,46	2,32	0,02
3. Existencia de un clima de respeto y armonía entre la Jefatura de Dpto. y su personal.	2,32	5,81	2,49	2,34	0,02
4. Buenos planes de incentivo y sistemas de recompensa.	9,30	3,48	9,58	9,01	0,09
5. Sistema de selección y adiestramiento de personal óptimo y eficiente.	3,48	10,42	3,58	3,37	0,03
6. Número de personal suficiente para cumplir con las tareas correspondientes a cada cargo.	12,79	1,16	13,65	12,83	0,12
7. Usuarios satisfechos con el buen servicio ofrecido por el Dpto..	10,46	1,16	11,32	10,65	0,10
8. Buena comunicación entre los usuarios y el Dpto.	3,48	2,32	3,91	3,68	0,03
9. El personal presta un excelente servicio.	3,48	3,48	3,77	3,55	0,03
10. Personal capacitado para el desarrollo de actividades básicas.	8,13	4,65	8,35	7,85	0,07
11. Ausencia de una planificación formal de las actividades.	3,48	1,16	4,34	4,09	0,04
12. Inexistencia de indicadores para medir el desempeño de los empleados del Dpto.	6,97	2,32	7,40	6,96	0,06
13. Ausencia de sistemas de control sobre el cumplimiento de horarios del personal.	1,16	6,97	1,30	1,22	0,01
14. Escases de equipos necesarios para medir el control de actividades.	2,32	9,30	2,43	2,28	0,02
15. Ineficiencia en los tiempos de respuesta a los usuarios.	4,65	4,65	4,86	4,57	0,04
16. Ausencia de presupuesto propio que permita cubrir sus necesidades.	3,48	6,97	3,63	3,41	0,03
17. Bajo presupuesto en el Departamento.	2,32	9,30	2,43	2,28	0,02
18. Infraestructura inapropiada.	2,32	4,65	2,54	2,38	0,02
19. Incapacidad para pronosticar los cambios.	1,16	6,97	1,30	1,22	0,01
20. Inexistencia de un Sistema de Información gerencial automatizado para el apoyo a la toma de decisiones.	3,48	5,81	3,66	3,44	0,03
Total	100	100	106,31	100	1

Fuente: Elaboración Propia

7.8. MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS

Después de examinados los factores internos que inciden en el desempeño del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal, se condujo a elaborar la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), de acuerdo a la información obtenida del Análisis Estructural.

Para otorgarle una calificación a cada uno de los factores que se consideraron en la evaluación interna, se realizaron consultas y entrevistas a la Jefatura y al personal de la unidad, quienes determinaron con cuanta eficacia están respondiendo a las variables obtenidas anteriormente.

En la Tabla 7.4 se muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, en donde se especifican las calificaciones asignadas según la información suministrada por la Jefatura de Departamento y los pesos ponderados asignados a cada una de las variables internas, finalmente se determina el valor total ponderado de la organización, el cual determinó la posición de la empresa y una visión de cómo se encuentra la organización en relación a estos factores.

El total ponderado en la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) fue de 1,86 esto indica que el Departamento en cuestión, esta considerablemente por debajo de la media estándar establecida que proporciona la posición estratégica a la cual pertenece una organización, lo que señala que dicha unidad se encuentra internamente débil, es decir, las estrategias actuales no aprovechan de forma eficaz las fortalezas existentes y no superan las debilidades que en la actualidad se presenta, impidiéndole a la jefatura tomar las decisiones pertinentes para solventar la problemática descrita.

La situación desfavorable que presenta el Departamento es notable cuando se observa en la Matriz EFI, que las variables que presentan mayor ponderación, es decir, las más representativas y perjudiciales para éste, según la Jefatura de la unidad tienen una calificación de uno (1), lo que indica que, si bien los directivos conocen de la magnitud de estas variables (ya que representan una mayor debilidad), no están concentrando la atención necesaria en ellas, ocasionando un direccionamiento errado de sus objetivos, así como también se crea un ambiente de incertidumbre, en el cual no es posible conocer hacia dónde se dirigen sus esfuerzos. Las variables son las siguientes: “Ausencia de una planificación formal de las actividades”, “Ausencia de presupuesto propio que permita cubrir sus necesidades” y “Bajo presupuesto en el Dpto.”, en donde además de éstas, existe una gran cantidad de debilidades que presenta esta unidad, que poseen en su gran mayoría las mismas calificaciones (de tres y cuatro), como puede observarse en la Tabla 7.4, lo que significa que las estrategias actuales no están respondiendo con eficacia a estas variables y a pesar de las consecuencias que éstas representan, la Jefatura del Departamento no se preocupa por superarlas, por lo tanto estas irregularidades provocarán el incumplimiento de las metas por alcanzar, un desequilibrio en la estabilidad del departamento, además del deterioro de la funcionalidad que éste desempeña.

Mientras que las variables con calificación de cuatro (4), las cuales representan una fortaleza mayor, como lo son: “Buenos planes de incentivo y sistemas de recompensa”, “Sistema de selección y adiestramiento de personal óptimo y eficiente” y “Número de personal suficiente para cumplir con las tareas correspondientes a cada cargo” obtuvieron el peso más alto con respecto a las fortalezas lo cual indica la importancia que tienen estos factores para alcanzar el éxito, ya que repercuten más en el desempeño que tiene la unidad, permitiéndole trabajar de manera más eficiente y oportuna;

indicando que el Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal utiliza estas fortalezas convenientemente y centra sus esfuerzos en resaltarlas y mantenerlas. Sin embargo, estas variables no atribuyen mejoras significativas a la posición estratégica de la empresa ya que, si bien tienen ponderaciones relativamente altas, no causan mayor repercusión en la situación del sistema.

Todos los factores anteriormente descritos representan las causas que contribuyen a que la ponderación total final del sistema, desde el punto de vista analítico interno, se ubique por debajo de un promedio normal, dando como resultado una situación interna que amerita de la implantación oportuna de herramientas que permitan contrarrestar las debilidades y aprovechar sustancialmente las fortalezas. Por otro lado la situación actual de la unidad requiere que el Jefe de Departamento, tome cartas en el asunto y ejecute las estrategias necesarias para la implementación de un plan estratégico.

Tabla 7.4. Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

	Variables	Ponderación	Calif.	Res.
FORTALEZAS	1. Estructura organizativa formalmente definida.	0,12	1	0,12
	2. Cargos correctamente descritos en cuanto a funciones.	0,02	2	0,04
	3. Existencia de un clima de respeto y armonía entre la Jefatura de Dpto. y su personal.	0,02	2	0,04
	4. Buenos planes de incentivo y sistemas de recompensa.	0,09	1	0,09
	5. Sistema de selección y adiestramiento de personal óptimo y eficiente.	0,03	1	0,03
	6. Número de personal suficiente para cumplir con las tareas correspondientes a cada cargo	0,12	1	0,12
	7. Usuarios satisfechos con el buen servicio ofrecido por el Dpto..	0,10	1	0,10
	8. Buena comunicación entre los usuarios y el Dpto.	0,03	2	0,07
	9. El personal presta un excelente servicio.	0,03	2	0,07
	10. Personal capacitado para el desarrollo de actividades básicas.	0,07	1	0,07
DEBILIDADES	11. Ausencia de una planificación formal de las actividades.	0,04	3	0,12
	12. Inexistencia de indicadores para medir el desempeño de los empleados del Dpto.	0,06	3	0,20
	13. Ausencia de sistemas de control sobre el cumplimiento de horarios del personal.	0,01	3	0,03
	14. Escases de equipos necesarios para medir el control de actividades.	0,02	4	0,09
	15. Ineficiencia en los tiempos de respuesta a los usuarios.	0,04	4	0,18
	16. Ausencia de presupuesto propio que permita cubrir sus necesidades.	0,03	4	0,13
	17. Bajo presupuesto en el Departamento.	0,02	3	0,06
	18. Infraestructura inapropiada.	0,02	3	0,07
	19. Incapacidad para pronosticar los cambios.	0,01	3	0,03
	20. Inexistencia de un Sistema de Información gerencial automatizado para el apoyo a la toma de decisiones.	0,03	3	0,10
	Total	1	---	1,86

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO VIII

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

8.1. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Una vez formulada la declaración de la misión-visión y realizadas las auditorías tanto interna como externa del Departamento de Reclutamiento, Selección y Personal, se evaluó conjuntamente con la Jefatura de dicha unidad, los objetivos perseguidos por el departamento, a fin de estructurarlos en objetivos estratégicos que cumplieran con el horizonte de la organización. Utilizando la metodología propuesta por George Morrissey (1996), se formularon los siguientes objetivos estratégicos:

- Establecer técnicas de administración de información que permitan el control eficiente de las actividades en su totalidad en un lapso de un (1) año.

- Aumentar el nivel y uso de tecnologías en un 70%, antes de que finalice el presente periodo contable.

- Impulsar en un 20% el desarrollo individual y profesional del personal que labora en la Gerencia de Transmisión Oriental, su motivación y fidelidad hacia el servicio.

- Disminuir en un 30% el tiempo de respuestas a los requerimientos de los usuarios del Dpto.

8.2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez determinados los objetivos estratégicos, así como la declaración de la misión y visión del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal, se procedió a formular las estrategias que permitan a dicha unidad garantizar el cumplimiento de sus objetivos.

La herramienta utilizada para formular las estrategias fue la propuesta por Fred David (1994), en su libro "*La Gerencia Estratégica*", donde se agrupan en un marco conceptual de tres etapas para tomar las decisiones respectivas:

1. Etapa de Insumo
2. Etapa de Adecuación
3. Etapa de Decisión

8.2.1. Etapa de Insumos

Esta etapa está constituida por la recolección de información representada por la lista de oportunidades y amenazas externas claves (Tabla 6.4), la lista de debilidades y fortalezas encontradas en el análisis interno (Tabla 7.4) previamente elaboradas en el Capítulo VI y VII respectivamente, y por los Objetivos Estratégicos del Departamento. Estos últimos se evaluaron conjuntamente con el Jefe del Departamento siguiendo los lineamientos de George Morrissey (1996) a fin de estructurarlos en objetivos estratégicos que cumplieran su horizonte futuro.

8.2.2. Etapa de Adecuación

Esta fase de la formulación de estrategias depende de la información generada en la etapa de insumos, en vista de que consiste en el ajuste de las debilidades y fortalezas internas con respecto a las amenazas y oportunidades externas, es decir, esta etapa está vinculada con el estudio de los factores tanto internos como externos obtenidos anteriormente, con el propósito de producir estrategias viables, utilizando la Matriz FODA como herramienta de análisis.

8.2.2.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

La matriz FODA es una herramienta fundamental para la formulación de estrategias, ya que la misma genera estrategias de tipo DA, estrategias de debilidades y amenazas; FA, estrategias de fortalezas y amenazas; DO, estrategias de debilidades y oportunidades; y FO, estrategias de fortalezas y oportunidades, acotando que la misma se originó a raíz de las fortalezas y debilidades halladas en la auditoría interna, así como también de las oportunidades y amenazas que fueron localizadas en la auditoría externa. En las Tabla 8.1 se presentan todas las estrategias obtenidas.

Tabla 8.1. Matriz FODA (1/4).

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizativa formalmente definida. 2. Cargos correctamente descritos en cuanto a funciones. 3. Existencia de un clima de respeto y armonía entre la Jefatura del Dpto. y su personal. 4. Buenos planes de incentivo y sistemas de recompensa. 5. Sistema de selección y adiestramiento de personal óptimo y eficiente. 6. Número de personal suficiente para cumplir con las tareas correspondientes a cada cargo. 7. Usuarios satisfechos con el buen servicio ofrecido por el Dpto. 8. Buena comunicación entre los usuarios y el Dpto. 9. El personal presta un excelente servicio. 10. Personal capacitado para el desarrollo de actividades básicas.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buenas políticas de autogestión financiera. 2. Contribución social empresarial para la Educación Formal. 3. Acceso a nuevas tecnologías computacionales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer mecanismos que disminuyan los tiempos de respuestas tanto de los empleados como de los pasantes de convenio FUNDEI. (F7, F9, O2) 2. Impulsar el desarrollo del personal, manteniéndolos a la vanguardia de los avances tecnológicos relacionados con la captación y adiestramiento de personal. (F5, F9, F10, O3) 3. Consolidar las relaciones laborales entre el Dpto. y los usuarios actualizando y organizando periódicamente las funciones de los empleados. (F1, F2, F3, F4, F6, F8, O1)

Fuente: *Elaboración Propia.*

Tabla 8.1. Matriz FODA (2/4).

	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de una planificación formal de las actividades. 2. Inexistencia de indicadores para medir el desempeño de los empleados del Dpto. 3. Ausencia de sistemas de control sobre el cumplimiento de horarios del personal. 4. Escases de equipos necesarios para el control de las actividades. 5. Ineficiencia en los tiempos de respuesta a los usuarios. 6. Ausencia de presupuesto propio que permita cubrir sus necesidades. 7. Bajo presupuesto en el Dpto. 8. Infraestructura inapropiada. 9. Incapacidad para pronosticar los cambios. 10. Inexistencia de un Sistema de Información gerencial automatizado para el apoyo a la toma de decisiones.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buenas políticas de autogestión financiera. 2. Contribución social empresarial para la Educación Formal. 3. Acceso a nuevas tecnologías computacionales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar un sistema sustentado en tecnología moderna que reduzca los tiempos de respuesta a los usuarios del Dpto. (D4, D5, D10, O3) 2. Establecer mecanismos de control que midan el rendimiento y la responsabilidad de los empleados del Dpto. (D2, D3, O3) 3. Fomentar el desenvolvimiento de las actividades entre los empleados y pasantes del convenio FUNDEI. (D8, O2) 4. Fomentar la implementación de un Sistema de Información para planificación y control de los datos y actividades, que ayude a los empleados al pronóstico de cambios. (D1, D4, D9, D10, O3) 5. Coordinar un plan de continua comunicación que mantenga informada a la Casa Matriz sobre las necesidades y requerimientos de recursos financieros del Dpto. (D6, D7, O1)

Fuente: *Elaboración Propia.*

Tabla 8.1. Matriz FODA (3/4).

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizativa formalmente definida. 2. Cargos correctamente descritos en cuanto a funciones. 3. Existencia de un clima de respeto y armonía la Jefatura del Dpto. y su personal. 4. Buenos planes de incentivo y sistemas de recompensa. 5. Sistema de selección y adiestramiento de personal óptimo y eficiente. 6. Número de personal suficiente para cumplir con las tareas correspondientes a cada cargo. 7. Usuarios satisfechos con el buen servicio ofrecido por el Dpto. 8. Buena comunicación entre los usuarios y el Dpto. 9. El personal presta un excelente servicio. 10. Personal capacitado para el desarrollo de actividades básicas.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económica mundial. 2. Disminución del PIB. 3. Aumento de la tasa inflacionaria. 4. Disminución del presupuesto asignado a la empresa. 5. Desequilibrio de la sociedad. 6. Inseguridad en las adyacencias de las instalaciones de la Gerencia de Transmisión Oriental de CADAFE. 7. Confrontación política en el país. 8. Centralización de la industria eléctrica. 9. Falta de automatización en procesamiento de información en la empresa CADAFE (G.T.O.). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar las relaciones interpersonales implementando dinámicas de grupos entre el personal y la directiva del Dpto. (F3, F6, F8, A5) 2. Consolidar los planes de recompensa y motivación del personal aliviando el descontento salarial. (F4,A1,A2, A3, A4) 3. Consolidar lazos políticos y sociales con las entidades gubernamentales, aumentando el grado de compromiso de éstas con la empresa y el resguardo de la misma. (F9, A4, A6, A7, A8) 4. Fomentar planes de automatización de los procesos de captación y adiestramiento para el desarrollo tanto de los empleados como del Dpto. (F2, F5, F7, F9, F10, A5, A9)

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8.1. Matriz FODA (4/4).

	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de una planificación formal de las actividades. 2. Inexistencia de indicadores para medir el desempeño de los empleados del Dpto. 3. Ausencia de sistemas de control sobre el cumplimiento de horarios del personal. 4. Escases de equipos necesarios para el control de las actividades. 5. Ineficiencia en los tiempos de respuesta a los usuarios. 6. Ausencia de presupuesto propio que permita cubrir sus necesidades. 7. Bajo presupuesto en el Dpto. 8. Infraestructura inapropiada. 9. Incapacidad para pronosticar los cambios. 10. Inexistencia de un Sistema de Información gerencial automatizado para el apoyo a la toma de decisiones.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económica mundial. 2. Disminución del PIB. 3. Aumento de la tasa inflacionaria. 4. Disminución del presupuesto asignado a la empresa. 5. Desequilibrio de la sociedad. 6. Inseguridad en las adyacencias de las instalaciones de la Gerencia de Transmisión Oriental de CADAFE. 7. Confrontación política en el país. 8. Centralización de la industria eléctrica. 9. Falta de automatización en procesamiento de información en la empresa CADAFE (G.T.O.). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar planes y sistemas para el control y mejoramiento de las actividades realizadas en las distintas áreas de la unidad. (D1, D2, D3, D4, D5, D9, A8, A9) 2. Coordinar planes de contingencia que aminoren el impacto de cambios en el mercado laboral y en la economía. (D1, D6, D9, A1, A2, A3, A4) 3. Fomentar la organización de grupos para el impulso del apoyo en materia económica del Dpto. (D6, D7, A7, A8) 4. Establecer mecanismos de seguridad para el resguardo físico y material de los empleados de la unidad. (D6, A5, A6)

Fuente: Elaboración Propia.

En el proceso anterior se obtuvieron tres (3) estrategias tipo FO, cinco (5) tipo DO, cuatro (4) tipo FA y cuatro (4) tipo DA, para un total de dieciséis (16) estrategias, las cuales se procede a adecuar según los objetivos estratégicos.

8.2.3. Etapa de Decisión

En esta fase de la investigación se procedió a establecer la relación existente entre las estrategias obtenidas en la etapa anterior y los objetivos estratégicos del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal, en vista de que deben estar guiadas hacia el cumplimiento de estos últimos y por ende vincularse a la misión de la entidad. Cabe señalar que se utilizó la información obtenida de los análisis de la etapa de insumos y los resultados de los análisis de la etapa de adecuación. Las estrategias fueron agrupadas de acuerdo a los objetivos estratégicos planteados, tal como se observa en la Tabla 8.5.

Tabla 8.2. Relación Objetivos-Estrategias.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>1. Establecer técnicas de administración de información que permitan el control eficiente de las actividades en su totalidad en un lapso de un (1) año.</p>	<p>DO2. Establecer mecanismos de control que midan el rendimiento y la responsabilidad de los empleados del Dpto.</p> <p>DO4. Fomentar la implementación de un Sistema de Información para la planificación y control de los datos y actividades, que ayude a los empleados al pronóstico de cambios.</p> <p>DA1. Fomentar planes y sistemas para el control y mejoramiento de las actividades realizadas en las distintas áreas de la unidad.</p>
<p>2. Aumentar el nivel y uso de tecnologías en un 70%, antes de que finalice el presente periodo contable.</p>	<p>DO1. Coordinar un sistema sustentado en tecnología moderna que reduzca los tiempos de respuesta a los usuarios del Dpto.</p> <p>DO5. Coordinar un plan de continua comunicación que mantenga informada a la Casa Matriz sobre las necesidades y requerimientos de recursos financieros del Dpto.</p> <p>FA4. Fomentar planes de automatización de los procesos de captación y adiestramiento para el desarrollo tanto de los empleados como del Dpto.</p>
<p>3. Impulsar en un 20% el desarrollo individual y profesional del personal que labora en la Gerencia de Transmisión Oriental, su motivación y fidelidad hacia el servicio.</p>	<p>FO2. Impulsar el desarrollo del personal, manteniéndolos a la vanguardia de los avances tecnológicos relacionados con la captación y adiestramiento de personal</p> <p>DO3. Fomentar el desenvolvimiento de las actividades entre los empleados y pasantes del convenio FUNDEI.</p> <p>FA1. Fomentar las relaciones interpersonales implementando dinámicas de grupos entre el personal y la directiva del Dpto.</p>

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>3. Impulsar en un 20% el desarrollo individual y profesional del personal que labora en la Gerencia de Transmisión Oriental, su motivación y fidelidad hacia el servicio.</p>	<p>FA2. Consolidar los planes de recompensa y motivación del personal aliviando el descontento salarial.</p> <p>DA2. Coordinar planes de contingencia que aminoren el impacto de cambios en el mercado laboral y en la economía.</p> <p>DA4. Establecer mecanismos de seguridad para el resguardo físico y material de los empleados de la unidad.</p>
<p>4. Disminuir en un 30% el tiempo de respuestas a los requerimientos de los usuarios del Dpto.</p>	<p>FO1. Establecer mecanismos que disminuyan los tiempos de respuestas tanto de los empleados como de los pasantes de convenio FUNDEI.</p> <p>FO3. Consolidar las relaciones laborales entre el Dpto. y los usuarios actualizando y organizando periódicamente las funciones de los empleados.</p> <p>FA3. Consolidar lazos políticos y sociales con las entidades gubernamentales, aumentando el grado de compromiso de éstas con la empresa y el resguardo de la misma.</p> <p>DA3. Fomentar la organización de grupos para el impulso del apoyo en materia económica del Dpto.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Haciendo un análisis de la relación de las estrategias obtenidas en la construcción de la matriz FODA, se puede observar en la Tabla 8.2, que todos los objetivos presentan más de una estrategia, las cuales no son excluyentes, es decir, dichas estrategias pueden ser aplicadas de manera simultánea. Para decidir cuál de estas estrategias se consideran las más “atractivas” por orden de importancia, se implementó una herramienta basada en el análisis de prioridad de estrategias, conocida como Matriz de Prioridad de la Estrategia (MPE).

8.2.3.1. Matriz de Prioridad de las Estrategias (MPE)

A continuación se presentan las Tablas 8.3 hasta la Tabla 8.6, donde se muestran las matrices MPE para los cuatro (4) objetivos, ésta contiene los respectivos focos críticos determinados en el capítulo IV, y el respectivo análisis de la solución que brinda la estrategia a cada uno de los focos críticos presentes, donde uno (1) es un valor favorable, es decir, colabora o ayuda a la solución del foco crítico y cero (0) es un valor no favorable con respecto al mismo.

Tabla 8.3. Matriz de Prioridad de la Estrategia MPE. (Objetivo 1)

Objetivo N°1: Establecer técnicas de administración de información que permitan el control eficiente de las actividades en su totalidad en un lapso de un (1) año.			
Focos Críticos	Estrategia 1: Establecer mecanismos de control que midan el rendimiento y la responsabilidad de los empleados del Dpto.	Estrategia 2: Fomentar la implementación de un Sistema de Información para la planificación y control de los datos y actividades, que ayude a los empleados al pronóstico de cambios.	Estrategia 3: Fomentar planes y sistemas para el control y mejoramiento de las actividades realizadas en las distintas áreas de la unidad.
Inexistencia de un Plan Estratégico.	0	0	1
Deficiencia en el desarrollo de funciones gerenciales.	1	1	1
Ausencia de Sistemas de Información Gerencial.	0	1	1
Insuficiencia de presupuesto.	0	0	0
CALIFICACIÓN	1	2	3

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8.4. Matriz de Prioridad de la Estrategia MPE. (Objetivo 2)

Objetivo N°2: Aumentar el nivel y uso de tecnologías en un 70%, antes de que finalice el presente periodo contable.			
Focos Críticos	Estrategia 1: Coordinar un sistema sustentado en tecnología moderna que reduzca los tiempos de respuesta a los usuarios del Dpto.	Estrategia 2: Fomentar planes de automatización de los procesos de captación y adiestramiento para el desarrollo tanto de los empleados como del Dpto.	Estrategia 3: Coordinar un plan de continua comunicación que mantenga informada a la Casa Matriz sobre las necesidades y requerimientos de recursos financieros del Dpto.
Inexistencia de un Plan Estratégico.	1	0	0
Deficiencia en el desarrollo de funciones gerenciales.	1	0	0
Ausencia de Sistemas de Información Gerencial.	1	1	1
Insuficiencia de presupuesto.	0	0	1
CALIFICACIÓN	3	1	2

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8.5. Matriz de Prioridad de la Estrategia MPE. (Objetivo 3)

Objetivo N°3: Impulsar en un 20% el desarrollo individual y profesional del personal que labora en la Gerencia de Transmisión Oriental, su motivación y fidelidad hacia el servicio.						
Focos Críticos	Estrategia 1: Impulsar el desarrollo del personal, manteniéndolos a la vanguardia de los avances tecnológicos relacionados con la captación y adiestramiento de personal.	Estrategia 2: Fomentar el desenvolvimiento de las actividades entre los empleados y pasantes del convenio FUNDEI.	Estrategia 3: Fomentar las relaciones interpersonales implementando dinámicas de grupos entre el personal y la directiva del Dpto.	Estrategia 4: Consolidar los planes de recompensa y motivación del personal aliviando el descontento salarial.	Estrategia 5: Coordinar planes de contingencia que aminoren el impacto de cambios en el mercado laboral y en la economía.	Estrategia 6: Establecer mecanismos de seguridad para el resguardo físico y material de los empleados de la unidad.
Inexistencia de un Plan Estratégico.	0	0	0	0	0	0
Deficiencia en el desarrollo de funciones gerenciales.	1	1	1	1	0	0
Ausencia de Sistemas de Información Gerencial.	1	0	0	0	0	0
Insuficiencia de presupuesto.	0	0	0	0	1	0
CALIFICACIÓN	2	1	1	1	1	0

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8.6. Matriz de Prioridad de la Estrategia MPE. (Objetivo 4)

Objetivo N°4: Disminuir en un 30% el tiempo de respuestas a los requerimientos de los usuarios del Dpto.				
Focos Críticos	Estrategia 1: Establecer mecanismos que disminuyan los tiempos de respuestas tanto de los empleados como de los pasantes de convenio FUNDEI.	Estrategia 2: Consolidar lazos políticos y sociales con las entidades gubernamentales, aumentando el grado de compromiso de éstas con la empresa y el resguardo de la misma.	Estrategia 3: Fomentar la organización de grupos para el impulso del apoyo en materia económica del Dpto.	Estrategia 4: Consolidar las relaciones laborales entre el Dpto. y los usuarios actualizando y organizando periódicamente las funciones de los empleados.
Inexistencia de un Plan Estratégico.	0	0	0	0
Deficiencia en el desarrollo de funciones gerenciales.	1	1	0	1
Ausencia de Sistemas de Información Gerencial.	0	0	0	0
Insuficiencia de presupuesto.	0	1	1	0
CALIFICACIÓN	1	2	1	1

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8.7. Selección de Estrategias para cada Objetivo.

OBJETIVO	ESTRATEGIA SELECCIONADA
1. Establecer técnicas de administración de información que permitan el control eficiente de las actividades en su totalidad en un lapso de un (1) año.	Fomentar planes y sistemas para el control y mejoramiento de las actividades realizadas en las distintas áreas de la unidad.
2. Aumentar el nivel y uso de tecnologías en un 70%, antes de que finalice el presente periodo contable.	Coordinar un sistema sustentado en tecnología moderna que reduzca los tiempos de respuesta a los usuarios del Dpto.
3. Impulsar en un 20% el desarrollo individual y profesional del personal que labora en la Gerencia de Transmisión Oriental, su motivación y fidelidad hacia el servicio.	Impulsar el desarrollo del personal, manteniéndolos a la vanguardia de los avances tecnológicos relacionados con la captación y adiestramiento de personal.
4. Disminuir en un 30% el tiempo de respuestas a los requerimientos de los usuarios del Dpto.	Consolidar lazos políticos y sociales con las entidades gubernamentales, aumentando el grado de compromiso de éstas con la empresa.

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla 8.7 se presentan las 4 estrategias seleccionadas luego de aplicar Matriz de Prioridad de la Estrategia. Así, para el **Objetivo N°1** la estrategia que obtuvo una mayor calificación (3 puntos) fue “*Fomentar planes y sistemas para el control y mejoramiento de las actividades realizadas en las distintas áreas de la unidad*”, para el **Objetivo N°2** la estrategia “*Coordinar un sistema sustentado en tecnología moderna que reduzca los tiempos de*

respuesta a los usuarios del Dpto.” obtuvo la mayor calificación (3 puntos), En el **Objetivo N°3** la mayor calificación (2 puntos) fue para la estrategia *“Informar continuamente al personal acerca de los avances tecnológicos, además de nuevas tecnologías relacionadas con la captación y adiestramiento de personal”*, mientras que para el **Objetivo N°4** la estrategia con la mayor calificación (2 puntos) fue *“Consolidar lazos políticos y sociales con las entidades gubernamentales, aumentando el grado de compromiso de éstas con la empresa”*. Estas cuatro (4) estrategias servirán de base para la formulación de los planes de acción como se mostrará en el próximo punto.

En la Tabla 8.8 se presentan las estrategias que servirán como plan de contingencia en caso de que alguna estrategia seleccionada a través de la MPE no cumpla con el objetivo para el cual fue elegida. Para esto se consideraron las calificaciones obtenidas por cada una de estas a fin de establecer el ordenamiento prioritario en el cual debieran ser aplicadas.

Tabla 8.8. Estrategias de Contingencia.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>1. Establecer técnicas de administración de información que permitan el control eficiente de las actividades en su totalidad en un lapso de un (1) año.</p>	<p>1. Implementar un Sistema de Información para el control de los datos y actividades y que ayude a los empleados al pronóstico de cambios imprevistos.</p> <p>2. Establecer mecanismos de control que midan el rendimiento y la responsabilidad de los empleados del Dpto.</p>
<p>2. Aumentar el nivel y uso de tecnologías en un 70%, antes de que finalice el presente periodo contable.</p>	<p>1. Fomentar planes de automatización de los procesos de captación y adiestramiento para el desarrollo tanto de los empleados como del Dpto.</p> <p>2. Coordinar un plan de continua comunicación que mantenga informada a la Casa Matriz sobre las necesidades y requerimientos de recursos financieros del Dpto.</p>
<p>3. Impulsar en un 20% el desarrollo individual y profesional del personal que labora en la Gerencia de Transmisión Oriental, su motivación y fidelidad hacia el servicio.</p>	<p>1. Fomentar el desenvolvimiento de las actividades entre los empleados y pasantes del convenio FUNDEI.</p> <p>2. Fomentar las relaciones interpersonales implementando dinámicas de grupos entre el personal y la directiva del Dpto.</p> <p>3. Consolidar los planes de recompensa y motivación del personal aliviando el descontento salarial.</p> <p>4. Coordinar planes de contingencia que aminoren el impacto de cambios en el mercado laboral y en la economía.</p> <p>5. Establecer mecanismos de seguridad para el resguardo físico y material de los empleados de la unidad.</p>
<p>4. Disminuir en un 30% el tiempo de respuesta a los requerimientos de los</p>	

usuarios del Dpto.	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="846 342 1386 478">1. Establecer mecanismos que disminuyan los tiempos de respuesta tanto de los empleados como de los pasantes del convenio FUNDEI.<li data-bbox="846 512 1386 602">2. Fomentar la organización de grupos para el impulso del apoyo en materia económica del Dpto.
--------------------	--

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO IX

DESCRIPCIÓN DEL MODELO DEL SIG

9.1. GENERALIDADES

Según Senn (1990, p.12) los Sistemas de Información Gerencial "se enfocan al apoyo para la toma de decisiones cuando los requerimientos de información pueden ser identificados de antemano".

En éste capítulo se estudia y analiza el desarrollo del sistema de información actual para el Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal; logrando con esto proponer alternativas adecuadas y oportunas para el proceso de toma de decisiones en el área de recursos humanos.

El análisis de Sistemas es el proceso por el cual se subdivide en las partes que lo constituyen, a objeto de poder profundizar en la funcionalidad y características.

Lo importante de incorporar sistemas a la administración deriva de la utilización de modelos; un modelo es la representación de una realidad utilizando variables que se estiman pertinentes e ignorando otras que no sean relevantes, a fin de facilitar el manejo de un problema.

Según los autores Whitten, Bentley y Barlow en su libro *"Análisis y Diseño de Sistemas de Información"*, el análisis del sistema de información se realiza mediante tres fases:

- Fase de inspección.
- Fase de estudio.
- Fase de definición.

9.2. FASE DE INSPECCIÓN DEL ANÁLISIS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

En la fase de inspección se lleva a cabo el estudio de viabilidad de la aplicación del Sistema de Información Gerencial. Algunos proyectos no requieren esta evaluación, ya que son proyectos que proceden de una planificación formal del sistema que ya han sido justificados por la dirección de la empresa.

Por los motivos antes expuestos, esta fase se realizó en capítulos anteriores, proponiendo al Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal la implementación de un Sistema de Información Gerencial, arrojado como estrategia en la planificación formal del objeto de estudio, con el fin de lograr los objetivos de la unidad.

9.3. FASE DE ESTUDIO DEL ANÁLISIS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

En esta fase se estudia y analiza el funcionamiento del sistema de información actual del Departamento, teniendo presente que siempre se cuenta con un sistema actual, se haga uso o no de la informática.

El desarrollo de esta fase se hace mediante la realización de una serie de actividades las cuales determinan el funcionamiento del sistema actual; estas actividades son las siguientes:

Actividad 1: Modelar el Sistema de Información Actual.

Mediante la observación directa del Proceso de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal de la Gerencia de Transmisión Oriental de CADAFE, se recopiló información acerca de las normas y procedimientos existentes, que regulan y orientan dicho proceso.

Con respecto al procedimiento que sigue la unidad para el proceso de Reclutamiento y Selección se organiza la información recolectada en los puntos que se describen a continuación:

1. Las diferentes Divisiones de CADAFE (G.T.O.) solicitan al Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal la contratación de un empleado, para cubrir vacantes por: fallecimientos, jubilación, incapacitación, ascensos, creación de cargos, etc., llenando un formato de requisición de personal.
2. Dicho Departamento envía un memorándum dentro de la Unidad en donde se produjo la vacante, de no haber personal disponible en esta última, se remite el documento informativo a todas las Divisiones que conforman la empresa. Por último, en el caso de no disponer de ningún oferente, se procede a publicar avisos en prensa y otros medios.
3. El Departamento recibe los Curriculum Vitae de los oferentes, procede a citarlos para realizar la entrevista y ser estudiados por el analista.
4. El analista selecciona los Curriculum más adecuados para el cargo vacante y remite a los candidatos a las pruebas con el Psicólogo.
5. Se clasifican los oferentes según elegibles y no elegibles, dependiendo del resultado de las pruebas psicotécnicas.
6. Se realiza la evaluación médica a la terna elegible.

7. El Departamento archiva la terna elegible y el candidato que tenga mayor puntuación obtiene el cargo vacante.

8. El Jefe del Departamento espera los resultados de la evaluación médica y prueba psicotécnica, con base a dichos resultados se toma la decisión de contratar o no.

9. En caso de proceder, se envían los oficios con sus respectivos soportes (Análisis de Personal, Requisición, Evaluación Medica, Psicotécnicas, etc.) al Departamento de Nómina para la contratación.

Con respecto al procedimiento que sigue la unidad para el proceso de Adiestramiento se organiza la información recolectada de la siguiente manera:

1. El Departamento recibe los cursos de capacitación disponibles enviados por la Casa Matriz de CADAFE.

2. La unidad envía las notificaciones de dichos cursos al Jefe de la División relacionada con el curso disponible.

3. La selección del candidato a tomar el curso, será competencia del Jefe de la División, la cual se lleva a cabo de manera subjetiva y a criterios del mismo.

A continuación, en las Figuras 9.1 y 9.2 se presentan los Diagramas de Flujo de los procesos actuales de Adiestramiento y los procesos de Reclutamiento y Selección y, respectivamente.

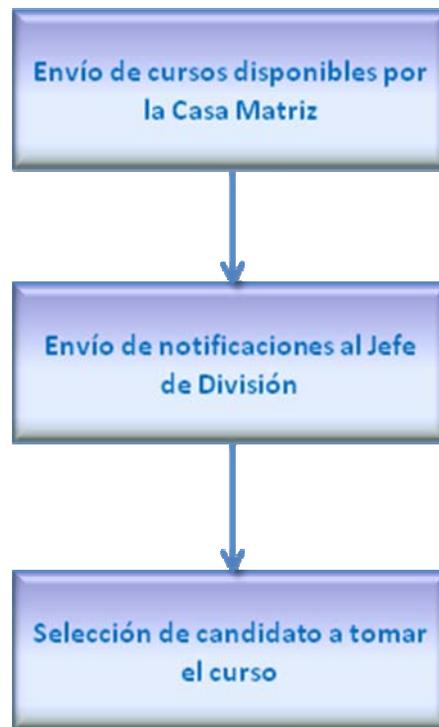


Figura 9.1. Diagrama de Flujo del SI actual (Adiestramiento).

Fuente: Elaboración Propia.

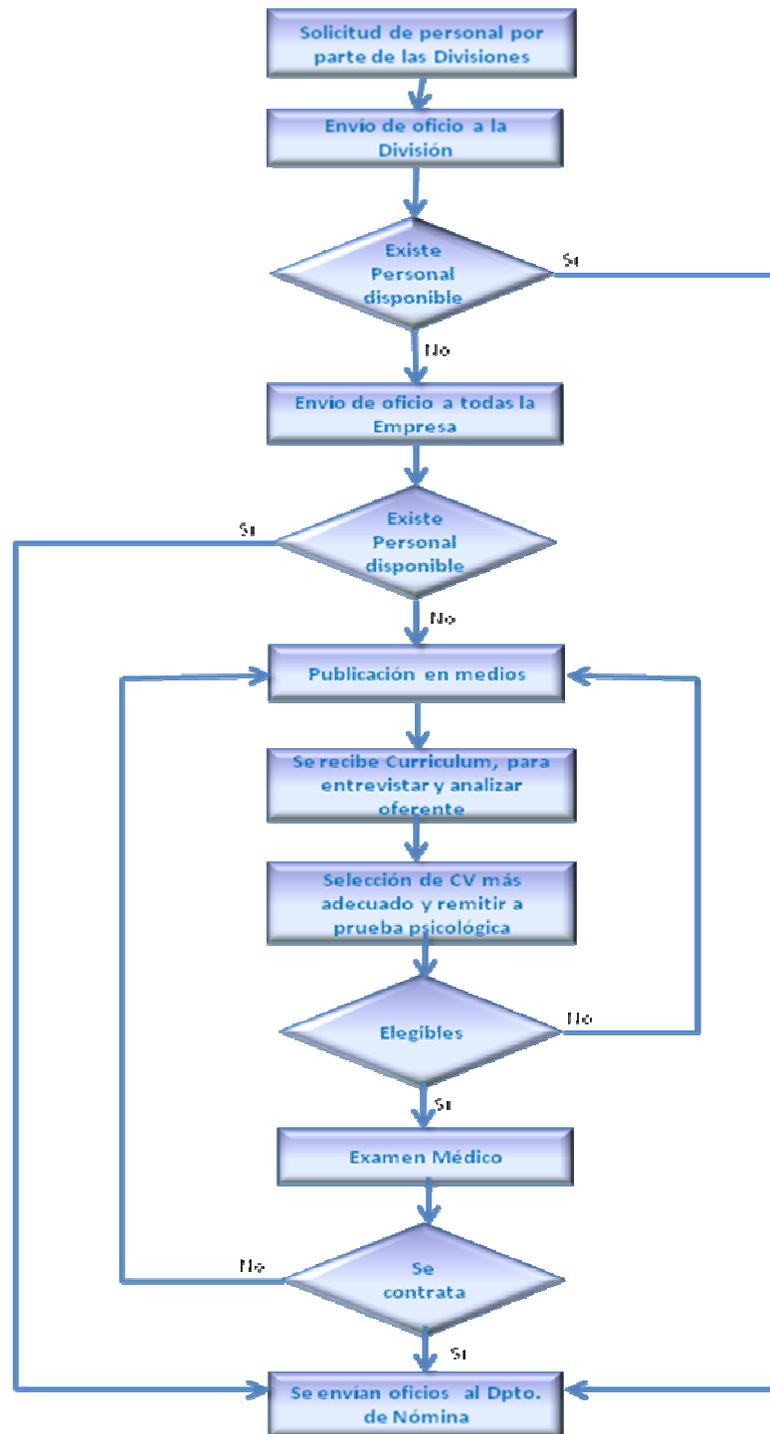


Figura 9.2. Diagrama de Flujo del SI actual (Reclutamiento y Selección).

Fuente: Elaboración Propia.

Actividad 2: Analizar los Problemas Arrojadados por el SI Actual.

En esta actividad se definen los problemas que genera el sistema de información actual.

Problemas:

1. La insuficiencia en los datos capturados en los procesos de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal impiden la generación de reportes para la toma de decisiones.
2. Se carece de los mecanismos de control que garanticen la autenticidad de los datos suministrados por los candidatos.
3. La ausencia de Normas y Procedimientos hacen susceptible cambios en el proceso de selección, estando sujeto a las directrices establecidas por la gestión de turno y no a parámetros objetivos.
4. Los formatos que se utilizan en el proceso de reclutamiento y selección realizado en el Departamento, poseen información irrelevante.
5. La multiplicidad de los formatos aplicados en los procesos de reclutamiento y selección hace que se obtengan datos o información repetitivos de los candidatos a seleccionar.
6. Desconocimiento de las Divisiones de la Gerencia acerca de los recaudos o procedimientos que deben tramitarse o enviarse ante el Departamento para el proceso de selección.
7. Falta de control de los cursos realizados por los empleados de la empresa.

8. No se tiene de manera actualizada los historiales de los candidatos elegibles no contratados.

Actividad 3: Establecer los Objetivos del Nuevo Sistema de Información Gerencial.

Los objetivos del nuevo SIG son los siguientes:

Generar las bases de datos del Departamento para mantener almacenada y actualizada la información para la generación de reportes.

Generar diferentes tipos de reportes que ayuden a la toma de decisiones a nivel gerencial.

Automatizar los procesos que se realizan en el Departamento.

Disminuir el tiempo utilizado para la realización de un proceso y para dar respuestas a los requerimientos de los usuarios.

9.4. FASE DE DEFINICIÓN DEL ANÁLISIS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL

La fase de definición es vital para el éxito de un nuevo Sistema de Información Gerencial; ya que en esta fase se especifican los requisitos necesarios para el Sistema de Información Gerencial propuesto para el Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal.

El desarrollo de esta fase se lleva a cabo mediante la realización de una serie de actividades, las cuales son:

Actividad 1: Identificar los Requerimientos del Nuevo Sistema de Información Gerencial.

El propósito de esta actividad es identificar las necesidades de información que se tienen; para así poder desarrollar una nueva aplicación. Para determinar las necesidades para la toma de decisiones en el área de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal, se realizó una entrevista dirigida a la Jefatura del Departamento mediante la cual se obtuvieron las necesidades de información que los gerentes necesitan para tomar una buena decisión.

La Jefatura del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal requieren de reportes que contengan la información necesaria y oportuna que le ayuden sustentar el proceso de toma de decisiones referentes al área de recursos humanos de la empresa.

Entre los posibles reportes están:

VACANTE:

 Requerimiento General:

“Control de Vacantes”.

 Requerimientos específicos:

“Reporte de Cargos Vacantes”.

Generar reportes que contengan los cargos vacantes en las Divisiones en el momento en que éstas se produzcan.

“Reporte del Perfil del Cargo Vacante”.

Generar reportes que contengan la descripción del cargo que está a la disposición.

RECLUTAMIENTO:

 Requerimiento General:

“Control de Candidatos”.

 Requerimientos específicos:

“Reporte General de Candidatos”.

Generar un reporte que contenga los datos de todos los candidatos postulados para una vacante.

“Reporte Individual de Candidatos”.

Generar un reporte que contenga los datos de un candidato específico reclutado.

“Reporte de Perfil del Candidato”

Generar un reporte que contenga los datos de los candidatos por nivel profesional.

“Reporte General de Pruebas Psicológicas de No Elegibles”

Generar reportes que contengan los resultados de las pruebas psicotécnicas de todos los candidatos no elegibles.

“Reporte Específico de Pruebas Psicológicas de No Elegibles”

Generar reportes que contengan los resultados de las pruebas psicotécnicas de un candidato no elegible en específico.

SELECCIÓN:

Requerimiento General:

“Control de Elegibles”

Requerimientos específicos:

“Reporte General de Elegibles”.

Generar un reporte que contenga los datos de todos los seleccionados del proceso de reclutamiento.

“Reporte Individual de Elegibles”.

Generar un reporte que contenga los datos de un candidato seleccionado en específico.

“Reporte General de Pruebas Psicológicas de Elegibles”

Generar reportes que contengan los resultados de las pruebas psicotécnicas de todos los candidatos elegibles.

“Reporte Específico de Pruebas Psicológicas de Elegibles”

Generar reportes que contengan los resultados de las pruebas psicotécnicas de un candidato elegible en específico.

“Reporte General de Evaluación Médica”

Generar reportes que contengan los resultados de los exámenes médicos de todos los candidatos elegibles.

“Reporte Específico de Evaluación Médica”

Generar reportes que contengan los resultados de los exámenes médicos de un candidato elegible en específico.

“Reporte General de Oferentes”

Generar reportes que contengan todos los empleados oferentes para un cargo vacante.

“Reporte Individual de Oferentes”

Generar reportes que contengan los datos de un empleado oferente para un cargo vacante.

“Reporte de Oferentes por División”

Generar reportes que contengan todos los empleados oferentes para un cargo vacante de una División específica.

“Reporte de Oferentes por Perfil”

Generar reportes que contengan el nivel profesional todos los empleados oferentes para un cargo vacante.

ADIESTRAMIENTO:

 Requerimiento General:

“Control de Cursos”

 Requerimientos específicos:

“Reporte General de Cursos”.

Generar un reporte que contenga todos los cursos disponibles enviados por la Casa Matriz.

“Reporte de Cursos por Especialidad”.

Generar un reporte que contenga los cursos disponibles para cada especialidad.

“Reporte de Candidatos Específicos a Adiestrar”.

Generar un reporte que contenga el personal candidato a recibir un curso en específico.

“Reporte de Adiestramientos Recibidos”

Generar un reporte que contenga los cursos que ha realizado un personal en particular.

PERSONAL:

 Requerimiento General:

“Control de Personal”

 Requerimientos Específicos:

“Reporte de Desempeño”

Generar reportes que contengan los niveles de desempeño de los empleados del Departamento.

“Reporte de Cumplimiento de Horarios”

Generar reportes que contengan los retardos, las faltas y los ausentismos de los empleados del Departamento.

Actividad 2: Propuesta del Nuevo Sistema de Información Gerencial.

A continuación se presenta el procedimiento propuesto a seguir por el Departamento para el proceso de Reclutamiento y Selección de personal:

Los jefes de las Divisiones de la Gerencia de Transmisión Oriental deben enviar al Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal un informe con todas las funciones o tareas que debe cumplir el personal que se va a contratar para cubrir la vacante, así como las cualidades y actividades que debe poseer el mismo.

El formato de oferta de servicio debe estar representado por una planilla que contenga diversos datos o requisitos de mayor relevancia. Se recomienda el uso de una planilla digital, dado que permitirá una lectura rápida y precisa de la información de los aspirantes, es decir, cotejar los requisitos exigidos por el cargo con los de los candidatos, y generar una base de datos confiable y actualizada.

El analista de Recursos Humanos deberá analizar y verificar el currículo del candidato, y este será quien tome la decisión final de seleccionarlo.

El Coordinador del Departamento deberá sugerir determinados días de entrega de informes médicos y psicológicos a fin de permitir la agilización del proceso.

El analista de Recursos Humanos evaluará los informes médicos y psicológicos y procederá a la aceptación o no de los mismos.

El Jefe del Departamento enviará el reporte final tanto al Jefe de la División en el cual se produjo la vacante, como al Departamento de Nómina para que proceda a la contratación.

A continuación se presenta el procedimiento propuesto a seguir por el Departamento para el proceso de Adiestramiento de personal:

El Jefe del Departamento recibe los cursos disponibles enviados desde la Casa Matriz de CADAFE, con las especificaciones de la actividad a impartir y los requerimientos que debe cumplir el personal a cursar el adiestramiento.

En la Figura 9.5 se presenta el Diagrama General del Sistema de Información Gerencial propuesto al Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal, en el cual se observan las entradas y las salidas de dicho sistema, los generadores de datos y los sistemas que hacen uso de esta información.

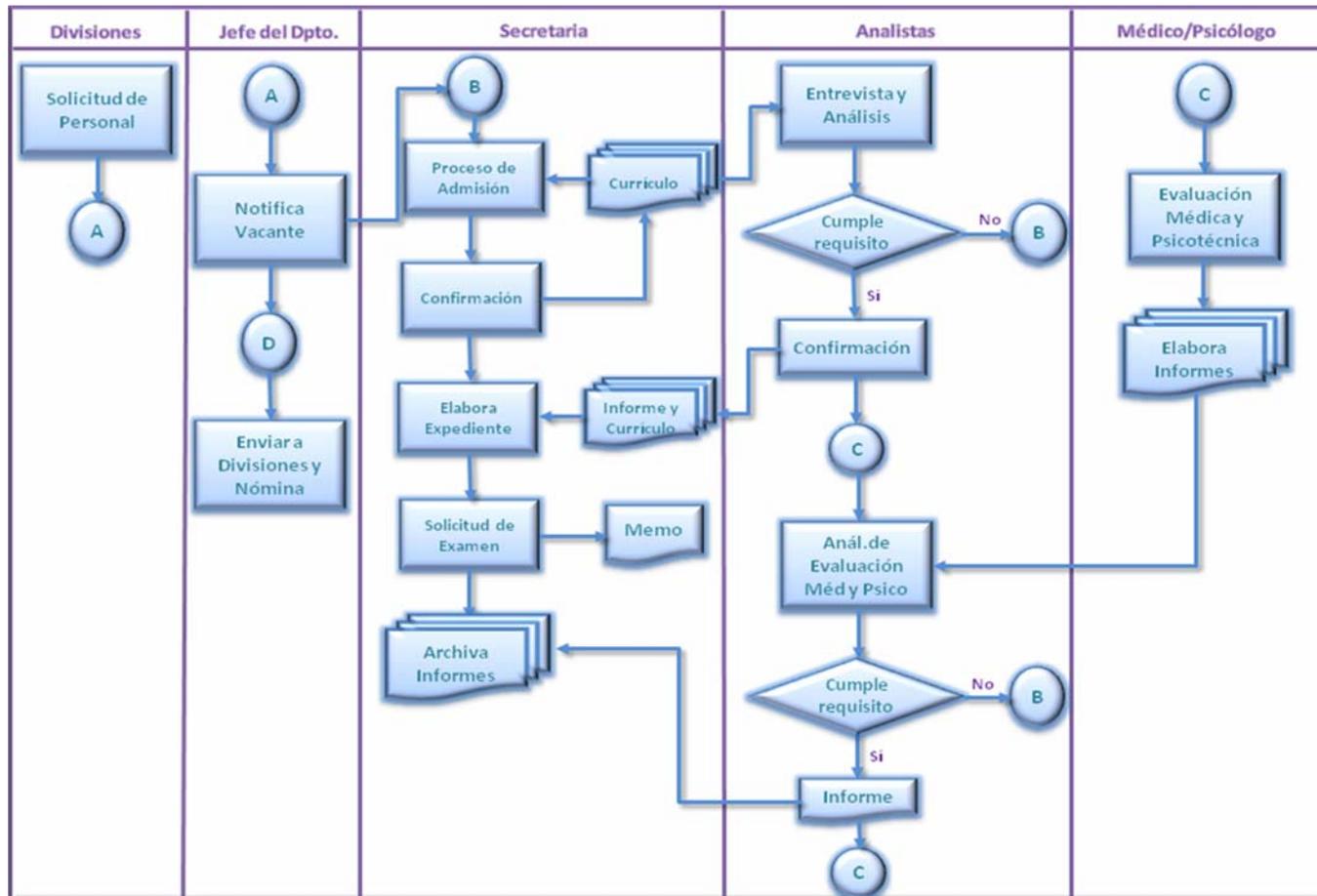


Figura 9.3. Diagrama de Flujo del SIG propuesto (Reclutamiento y Selección)

Fuente: Elaboración Propia.

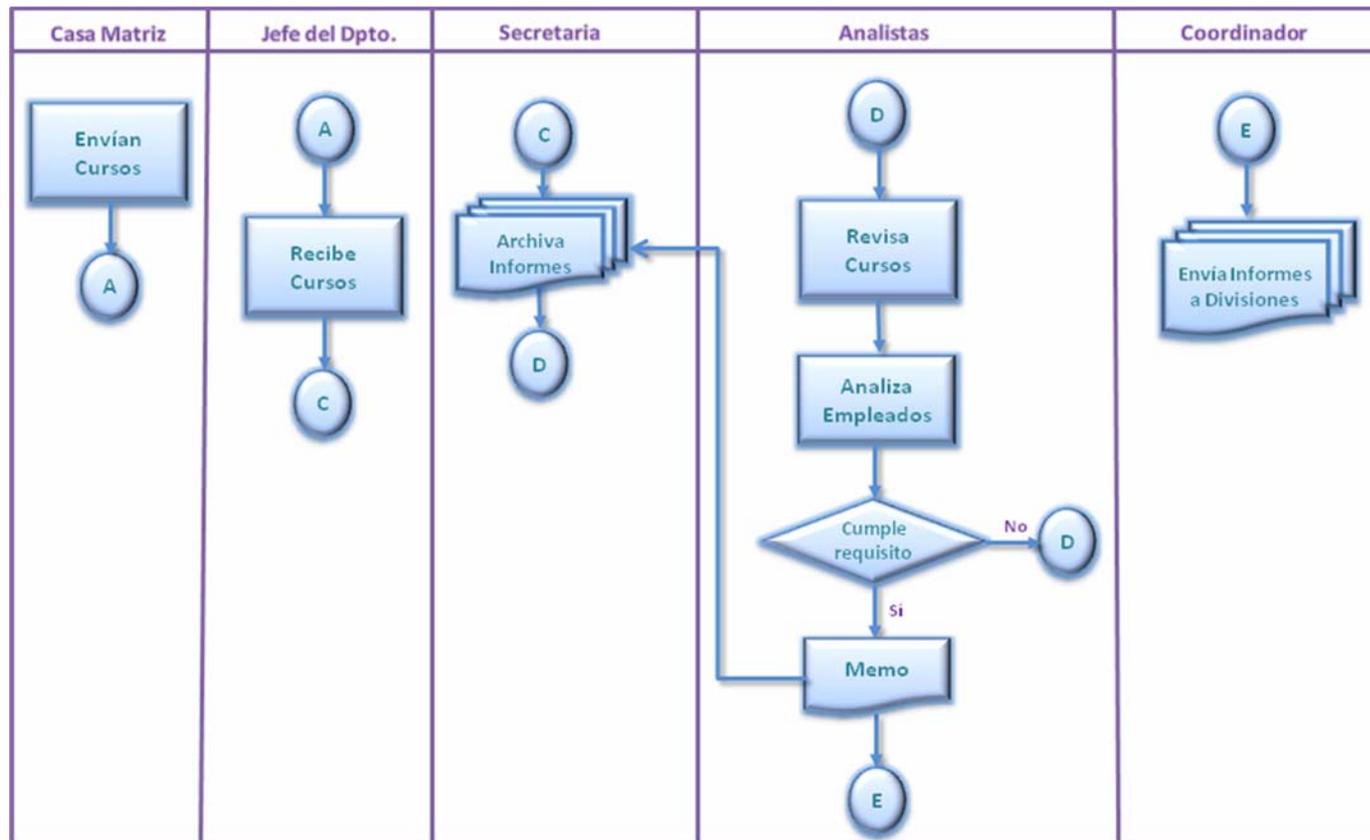


Figura 9.4. Diagrama de Flujo del SIG propuesto (Adiestramiento)

Fuente: Elaboración Propia.



Figura 9.5. Diagrama General del SIG propuesto del Departamento.

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO X

PLANES DE ACCIÓN

Una vez que en la etapa de decisión fueron asociadas las estrategias obtenidas a través de la Matriz FODA con los objetivos estratégicos que debe perseguir la unidad, para posteriormente seleccionar las estrategias más convenientes y atractivas hacia la consecución de los objetivos estratégicos del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de Personal por medio de la Matriz MPE, se procedió a desarrollar el conjunto de planes de acción que permitirán la consecución de dichos objetivos a través de la aplicación de las estrategias mencionadas.

En las Tablas 10.1 a 10.4 se presentan los planes trazados, en los que se comprende información recabada a través de la colaboración de la Jefatura del Departamento, en éstos se establecieron: los pasos o acciones específicas que se requerirán; pudiendo realizarse éstas consecutivamente o en paralelo, las personas que serán encargadas de ver que se cumpla cada paso o acción, el calendario para realizar los pasos o acciones, los recursos que se necesitarán destinar para llevarlos a cabo y finalmente los mecanismos de retroalimentación que se emplearán para controlar el progreso dentro de cada paso de las acciones.

Además, en las Tablas 10.5 a 10.16 se presentan los planes de acción respectivos para las estrategias de contingencia especificados en el Capítulo VIII de esta investigación.

Tabla 10.1. Plan de Acción. (Objetivo 1)

OBJETIVO	Establecer técnicas de administración de información que permitan el control eficiente de las actividades en su totalidad en un lapso de un (1) año.			
ESTRATEGIA	Fomentar planes y sistemas para el control y mejoramiento de las actividades realizadas en las distintas áreas de la unidad.			
PASOS PARA LA ACCIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS	MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN
Detectar los factores decisivos que afectan el desarrollo de las actividades dentro de la unidad.	Jefe del Dpto. Empleados.	7 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes.
Reorganizar y planificar las tareas y actividades que se desarrollan en el departamento a manera de incrementar el grado de disciplina exigido.	Jefe del Departamento. Coordinador del Dpto.	30 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Reportes del nuevo plan elaborado.
Comunicar a los empleados la nueva planeación de actividades.	Coordinador del Dpto.	7 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Comunicados y memorándum.
Monitorear el cumplimiento de funciones y responsabilidades de los empleados del Dpto.	Jefe del Departamento.	7 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Indicadores de desempeño. Reporte final.
Implementar un sistema de gestión de información para el control de flujo de datos arrojados por las tareas realizadas dentro de la unidad.	Jefe del Departamento.	10 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Prueba de diagnóstico.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10.2. Plan de Acción. (Objetivo 2)

OBJETIVO	Aumentar el nivel y uso de tecnologías en un 70%, antes de que finalice el presente periodo contable.			
ESTRATEGIA	Coordinar un sistema sustentado en tecnología moderna que reduzca los tiempos de respuesta a los usuarios del Dpto.			
PASOS PARA LA ACCIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS	MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN
Analizar los requerimientos de equipos computacionales necesarios en el Dpto.	Coordinador del Dpto. Analista de Unidad de Sistemas	2 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes.
Estudiar los diferentes sistemas automatizados disponibles en el mercado, y elegir aquel que mejor se adapte a las necesidades de las operaciones de captación y adiestramiento de personal.	Coordinador del Dpto. Analista de Unidad de Sistemas.	7 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes.
Realizar una solicitud de necesidades a la Casa Matriz de CADAPE.	Jefe del Departamento.	1 día.	Humano. Horas de Trabajo.	Informe. Presupuesto de proveedores.
Evaluar la solicitud de la necesidad para elaborarlo como un presupuesto a ser asignado.	Casa Matriz de CADAPE.	7 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Informe. Presupuesto asignado.
Realizar la compra de los equipos y sistemas tecnológicos que optimicen las operaciones del Dpto.	Coordinador del Dpto. Personal de Compras y Servicios Generales.	15 días.	Financiero. Humano. Horas de Trabajo.	Contrato. Recibos de Compras
Implantar el sistema dentro de la unidad.	Analista de Unidad de Sistemas.	15 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Prueba de diagnóstico de la instalación.
Familiarizar a los empleados con la nueva tecnología implantada a fin de atenuar el cambio en el desarrollo de sus labores.	Jefe del Departamento. Coordinador del Dpto.	7 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Evaluaciones de desempeño.
Recompensar y motivar a los empleados que apliquen el sistema de manera más eficiente, disminuyendo el tiempo de respuesta a los usuarios.	Jefe del Departamento. Analista de Nómina.	30 días.	Financiero.	Indicador del tiempo de respuesta a las necesidades de usuarios.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.3. Plan de Acción. (Objetivo 3)

OBJETIVO	Impulsar en un 20% el desarrollo individual y profesional del personal que labora en la Gerencia de Transmisión Oriental, su motivación y fidelidad hacia el servicio.			
ESTRATEGIA	Impulsar el desarrollo del personal, manteniéndolos a la vanguardia de los avances tecnológicos relacionados con la captación y adiestramiento de personal.			
PASOS PARA LA ACCIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS	MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN
Realizar un estudio para conocer el nivel de desempeño de los empleados de la empresa.	Coordinador del Dpto. Analista de Recursos Humanos	30 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes. Indicadores de desempeño.
Poner al alcance de los empleados del Dpto. información sobre avances tecnológicos existentes en el sector de recursos humanos.	Jefe del Departamento. Coordinador del Dpto.	7 días.	Humano. Horas de Trabajo. Material de apoyo.	Informes. Reuniones con los empleados.
Proponer a la Casa Matriz planes de adiestramiento regular para incrementar la eficiencia en los servicios prestados a los usuarios.	Jefe del Departamento.	1 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Informe o memorándum.
Aplicar los cursos de capacitación al personal con el fin de incrementar su perfil profesional.	Coordinador del Dpto. Instituciones externas.	5 días.	Humano. Horas de trabajo. Financiero.	Certificados de aprobación. Indicadores de desempeño.
Organizar periódicamente charlas y seminarios para enriquecer los conocimientos teórico-prácticos de los empleados en relación a su cargo.	Coordinador del Dpto.	2 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Informe. Reuniones con los empleados.
Realizar evaluaciones continuas sobre las actividades cotidianas que efectúan los trabajadores dentro de la empresa.	Coordinador del Dpto.	1 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Informe. Indicadores de desempeño.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.4. Plan de Acción. (Objetivo 4)

OBJETIVO	Disminuir en un 30 % el tiempo de respuestas a los requerimientos de los usuarios del Dpto.			
ESTRATEGIA	Consolidar lazos políticos y sociales con las entidades gubernamentales, aumentando el grado de compromiso de éstas con la empresa.			
PASOS PARA LA ACCIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS	MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN
Estudiar el estado del departamento desde el punto de vista funcional y económico.	Coordinador del Dpto. Analista de Unidad de Sistemas	2 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes.
Definir claramente las necesidades y requerimientos de los usuarios del Departamento.	Coordinador del Dpto. Analista de Unidad de Sistemas.	7 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes.
Solicitar a organismos gubernamentales aportes para adecuar los espacios destinados al desarrollo de las tareas de la unidad.	Jefe del Departamento.	1 día.	Humano. Horas de Trabajo.	Informe. Presupuesto de proveedores.
Implementar técnicas que permitan elevar la calidad de gestión de los empleados del Dpto.	Casa Matriz de CADAFE.	7 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Informe. Presupuesto asignado.
Evaluar y estimular al personal con la finalidad de que realicen sus actividades de manera eficiente.	Coordinador del Dpto. Personal de Compras y Servicios Generales.	15 días.	Financiero. Humano. Horas de Trabajo.	Contrato. Recibos de Compras

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.5. Plan de Acción de Contingencia 1.

OBJETIVO	Establecer técnicas de administración de información que permitan el control eficiente de las actividades en su totalidad en un lapso de un (1) año.			
ESTRATEGIA	Implementar un Sistema de Información para el control de los datos y actividades y que ayude a los empleados al pronóstico de cambios imprevistos.			
PASOS PARA LA ACCIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS	MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN
Evaluar la factibilidad del sistema de información	Jefe del Dpto. Coordinador del Dpto.	7 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes.
Estudiar los diferentes sistemas de información disponibles en el mercado, y elegir aquel que mejor se adapte a las necesidades de control de datos y actividades.	Jefe del Departamento. Coordinador del Dpto.	7 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Informe.
Realizar una solicitud de necesidades a la Casa Matriz de CADAPE.	Jefe del Dpto.	1 día.	Humano. Horas de Trabajo.	Informe. Presupuesto de proveedores
Evaluar la solicitud de la necesidad para elaborarlo como un presupuesto a ser asignado.	Casa Matriz de CADAPE.	7 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Informe. Presupuesto asignado.
Realizar la compra del sistema de información que ayude a los empleados al pronóstico de los cambios.	Coordinador del Dpto. Personal de Compras y Servicios.	15 días.	Financiero. Humano. Horas de Trabajo.	Contrato. Recibos de Compras
Implantar el sistema de información dentro de la unidad.	Analista de Unidad de Sistemas.	15 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Prueba de diagnóstico de la instalación.
Familiarizar a los empleados con el sistema implantado a fin de atenuar el cambio en el desarrollo de sus labores.	Jefe del Departamento. Coordinador del Dpto.	7 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Evaluaciones de desempeño.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.6. Plan de Acción de Contingencia 2.

OBJETIVO	Establecer técnicas de administración de información que permitan el control eficiente de las actividades en su totalidad en un lapso de un (1) año.			
ESTRATEGIA	Establecer mecanismos de control que midan el rendimiento y la responsabilidad de los empleados del Dpto.			
PASOS PARA LA ACCIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS	MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN
Formular un reglamento que rija la conducta y puntualidad de los empleados, a manera de incrementar el grado de disciplina exigido.	Coordinador del Dpto.	2 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Reglamento de conducta.
Presentar el informe obtenido en el paso anterior a la Jefatura del Departamento, con la finalidad de obtener su aprobación.	Coordinador del Dpto. Jefe del Departamento.	1 día.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes.
Comunicar el nuevo reglamento a todos los empleados de la unidad.	Jefe del Departamento.	1 día.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes.
Evaluar constantemente el desempeño de todos los individuos pertenecientes al sistema por medio de un seguimiento de sus actividades y el aporte de éstas al logro de los objetivos de Departamento.	Coordinador del Dpto.	Mensual.	Humano. Horas de Trabajo.	Informe Mensual.
Amonestar o premiar el compromiso, responsabilidad y esfuerzo laboral de todo el personal que conforma el sistema.	Coordinador del Dpto.	Mensual.	Financiero. Humano. Horas de Trabajo.	Reportes de amonestaciones o premios.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.7. Plan de Acción de Contingencia 3.

OBJETIVO	Aumentar el nivel y uso de tecnologías en un 70%, antes de que finalice el presente periodo contable.			
ESTRATEGIA	Coordinar un plan de continua comunicación que mantenga informada a la Casa Matriz sobre las necesidades y requerimientos de recursos financieros del Dpto.			
PASOS PARA LA ACCIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS	MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN
Estudiar el estado del departamento desde el punto de vista financiero.	Coordinador del Dpto.	7 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes.
Definir claramente las necesidades y requerimientos financieros Departamento.	Jefe del Departamento Coordinador del Dpto.	7 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes.
Enviar informes periódicos a la Casa Matriz acerca de las necesidades y requerimientos financieros del Dpto.	Jefe del Departamento.	1 día.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes periódicos.

Tabla 10.8. Plan de Acción de Contingencia 4.

OBJETIVO	Aumentar el nivel y uso de tecnologías en un 70%, antes de que finalice el presente periodo contable y con un costo que no sobrepase el 40% del presupuesto asignado.			
ESTRATEGIA	Fomentar planes de automatización de los procesos de captación y adiestramiento para el desarrollo tanto de los empleados como del Dpto.			
PASOS PARA LA ACCIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS	MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN
Estudiar los diferentes mecanismos o programas automatizados en el área de Recursos Humanos.	Jefe del Departamento.	7 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Lista de Planes de automatización.
Presupuestar los equipos y/o programas y la instalación de los mismos.	Coordinador del Dpto.	2 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes. Presupuesto de proveedores.
Instalar y ejecutar dichos mecanismos.	Analista de Unidad de Sistemas.	4 días.	Humano. Horas de Trabajo. Financiero.	Prueba de diagnóstico de la instalación.
Familiarizar a los empleados con la nueva tecnología implantada a fin de atenuar el cambio en el desarrollo de sus labores.	Coordinador del Dpto.	7 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes.
Realizar evaluaciones continuas sobre el desempeño de los trabajadores con el uso de la tecnología implementada.	Coordinador del Dpto.	Semanal	Humano. Horas de Trabajo.	Informe Semanal.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.9. Plan de Acción de Contingencia 5.

OBJETIVO	Impulsar en un 20% el desarrollo individual y profesional del personal que labora en la Gerencia de Transmisión Oriental, su motivación y fidelidad hacia el servicio.			
ESTRATEGIA	Fomentar el desenvolvimiento de las actividades entre los empleados y pasantes del convenio FUNDEI.			
PASOS PARA LA ACCIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS	MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN
Evaluar el espacio físico disponible dentro de la empresa.	Jefe del Departamento. Coordinador del Dpto.	7 días.	Humano. Horas de Trabajo. Material de apoyo.	Informes. Reuniones con los empleados.
Proponer a la Casa Matriz un proyecto de expansión y reacondicionamiento de las oficinas de la empresa para incrementar la eficiencia en los servicios prestados por empleados y pasantes.	Gerente de CADAPE (G.T.O.).	1 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes.
Realizar una solicitud de necesidades a la Casa Matriz de CADAPE.	Jefe del Dpto. Coordinador del Dpto.	1 día.	Humano. Horas de Trabajo.	Informe. Presupuesto de proveedores
Evaluar la solicitud de la necesidad para elaborarlo como un presupuesto a ser asignado.	Casa Matriz de CADAPE.	7 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Informe. Presupuesto asignado.
Desarrollar el proyecto de expansión y reacondicionamiento de espacios físicos	Coordinador del Dpto. Personal de Compras y Servicios.	60 días.	Financiero. Humano. Horas de Trabajo.	Infraestructura Acondicionada

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.10. Plan de Acción de Contingencia 6.

OBJETIVO	Impulsar en un 20% el desarrollo individual y profesional del personal que labora en la Gerencia de Transmisión Oriental, su motivación y fidelidad hacia el servicio.			
ESTRATEGIA	Fomentar las relaciones interpersonales implementando dinámicas de grupos entre el personal y la directiva del Dpto.			
PASOS PARA LA ACCIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS	MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN
Planificar horarios disponibles para la realización de charlas motivacionales y dinámicas de grupo.	Coordinador del Dpto.	1 día.	Humano. Horas de Trabajo.	Plan de actividades.
Invitar a todos los empleados a las diferentes actividades grupales a realizar.	Coordinador del Dpto.	Mensual.	Humano. Horas de Trabajo.	Memorándum.
Estimular la participación y colaboración de los empleados en dichas actividades.	Jefe del Departamento.	Mensual.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.11. Plan de Acción de Contingencia 7.

OBJETIVO	Impulsar en un 20% el desarrollo individual y profesional del personal que labora en la Gerencia de Transmisión Oriental, su motivación y fidelidad hacia el servicio durante dos (2) años.			
ESTRATEGIA	Consolidar los planes de recompensa y motivación del personal aliviando el descuento salarial.			
PASOS PARA LA ACCIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS	MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN
Evaluar la factibilidad de asignar bonos a los empleados con mejor rendimiento en el Departamento	Jefe del Departamento.	1 día.	Humano. Horas de Trabajo.	Reforma en el presupuesto.
Elaborar informes solicitando a la Casa Matriz dichos planes de recompensa.	Coordinador del Dpto.	1 día.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes.
Realizar actividades de premiación y recompensa a aquellos empleados más destacados.	Coordinador del Dpto.	Trimestral.	Humano. Horas de Trabajo. Financiero.	Reportes de empleados premiados.
Efectuar foros y charlas motivacionales para mantener al personal comprometido con la empresa.	Coordinador del Dpto. Empleados.	Mensual.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10.12. Plan de Acción de Contingencia 8.

OBJETIVO	Impulsar en un 20% el desarrollo individual y profesional del personal que labora en la Gerencia de Transmisión Oriental, su motivación y fidelidad hacia el servicio durante dos (2) años.			
ESTRATEGIA	Contrarrestar cambios en el mercado laboral y en la economía adoptando planes de contingencia. .			
PASOS PARA LA ACCIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS	MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN
Evaluar periódicamente el mercado laboral y la economía.	Jefe del Departamento. Coordinador del Dpto.	Anual.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes
Realizar planes de contingencias para contrarrestar cambios imprevistos	Jefe del Departamento. Coordinador del Dpto.	15 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes.
Reorganizar continuamente las tareas, actividades y funciones que desarrollan los empleados.	Jefe del Dpto. Coordinador del Dpto.	Anual.	Humano. Horas de Trabajo.	Informe.
Evaluar periódicamente el salario de los empleados.	Casa Matriz de CADAFE.	Anual	Humano. Horas de Trabajo.	Informe.
Adoptar planes de contingencias	Todos los empleados	60 días.	Financiero. Humano. Horas de Trabajo.	Plan elaborado

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.13. Plan de Acción de Contingencia 9.

OBJETIVO	Impulsar en un 20% el desarrollo individual y profesional del personal que labora en la Gerencia de Transmisión Oriental, su motivación y fidelidad hacia el servicio.			
ESTRATEGIA	Establecer mecanismos de seguridad para el resguardo físico y material de los empleados de la unidad.			
PASOS PARA LA ACCIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS	MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN
Coordinar reuniones con los diferentes Jefes de todas las Divisiones con el fin de evaluar el grado de inseguridad en la empresa.	Jefes de todos los Departamentos.	2 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Memorándum.
Solicitar presupuestos a agencias de vigilancia para resguardar las instalaciones.	Gerente.	1 día.	Humano. Horas de Trabajo.	Presupuestos.
Enviar requerimientos a la Casa Matriz.	Gerente.	1 día.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes.
Contratar los servicios de la agencia de vigilancia para la protección tanto de los empleados como de la empresa.	Coordinador del Dpto.	2 días.	Humano. Horas de Trabajo. Financiero.	Informes.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.14. Plan de Acción de Contingencia 10.

OBJETIVO	Disminuir en un 30% el tiempo de respuesta a los requerimientos de los usuarios del Dpto.			
ESTRATEGIA	Establecer mecanismos que disminuyan los tiempos de respuesta tanto de los empleados como de los pasantes del convenio FUNDEI.			
PASOS PARA LA ACCIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS	MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN
Dar a conocer el convenio FUNDEI a todas las instituciones educativas de educación superior.	Coordinador del Dpto.	30 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Comunicados.
Anunciar por los diferentes medios de comunicación la necesidad de pasantes para laborar en la empresa	Coordinador del Dpto.	15 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Publicidad.
Captar estudiantes especializados en el área	Jefe del Departamento.	30 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Listado de pasantes.
Informar al personal toda la información acerca de este convenio y sobre la ayuda que deben prestar a los tesistas.	Coordinador del Dpto.	7 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes. Memorándum

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.15. Plan de Contingencia 11.

OBJETIVO	Disminuir en un 30% el tiempo de respuesta de los requerimientos de los usuarios del Dpto.			
ESTRATEGIA	Consolidar las relaciones laborales entre el Dpto. y los usuarios actualizando y organizando periódicamente las funciones de los empleados.			
PASOS PARA LA ACCIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS	MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN
Revisar periódicamente los cargos y funciones de los empleados.	Jefe del Departamento.	Anual.	Humano. Horas de Trabajo.	Informe.
Actualizar aquellas funciones que requieran mejoras.	Jefe del Departamento.	3 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Descripción de cargos actualizada.
Informar a los empleados sobre los cambios y actualizaciones en sus funciones.	Coordinador del Dpto.	1 día.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes.
Realizar seguimientos a los servicios prestados a los usuarios para conocer su grado de satisfacción.	Coordinador del Dpto.	Trimestral.	Humano. Horas de Trabajo.	Reportes.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.16. Plan de Contingencia 12.

OBJETIVO	Disminuir en un 30% el tiempo de respuesta a los requerimientos de los usuarios del Dpto.			
ESTRATEGIA	Fomentar la organización de grupos para el impulso del apoyo en materia económica del Dpto.			
PASOS PARA LA ACCIÓN	RESPONSABLE	DURACIÓN	RECURSOS	MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN
Planificar reunión con todos los empleados.	Coordinador del Dpto.	1 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Comunicados.
Realizar reunión con todos los empleados.	Coordinador del Dpto.	1 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes.
Organizar un grupo que ayude a impulsar la independencia económica del departamento.	Jefe del Departamento.	30 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Grupo organizado.
Informar a la gerencia la existencia del grupo.	Coordinador del Dpto.	1 días.	Humano. Horas de Trabajo.	Informes. Memorándum.

Fuente: Elaboración Propia.

CONCLUSIONES

Una vez terminado el estudio asociado al Sistema de Información Gerencial con el enfoque de estudio estratégico para el Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal, se dedujeron las siguientes conclusiones:



Se efectuó un análisis descriptivo de la situación actual del sistema en estudio, permitiéndose de esta manera la detección de los focos críticos más sobresalientes que influyen de manera sustancial sobre el desempeño del conjunto de actividades que diariamente se desarrollan en la unidad, con el propósito de que los mismos sean atacados en etapas posteriores a fin de solventar las problemáticas existentes, en su mayor parte producto del desconocimiento y carencia de lineamientos estratégicos dentro del Departamento.



En vista de que la unidad no contaba con una misión-visión claramente formulada, se hizo necesaria la declaración de la misma, ésta se formuló con la ayuda del personal administrativo y tomando como base misiones de otras empresas del mismo ramo e informaciones de antecedentes, logrando consolidar bajo un solo concepto una definición concisa del propósito que trata de lograr el Departamento en la Gerencia de Transmisión Oriental, indicando el alcance y dirección de las actividades desarrolladas con el propósito de dar claridad de enfoque a los miembros de la unidad y de la jefatura como tal a la estructuración del plan estratégico, objetivos y estrategias.

 Se efectuó un análisis externo, a través del cual se puntualizaron las variables críticas más resaltantes que corresponden al grupo de oportunidades y amenazas del Departamento, para luego construir la Matriz EFE, tomando en consideración los valores obtenidos en el análisis estructural con relación a la ponderación externa que poseen cada una de las variables mencionadas. Cabe señalar, que el valor total ponderado final en la matriz de evaluación de factores externos (EFE) fue de 1,64; lo que indica que el departamento en estudio se encuentra por debajo de la media en lo que respecta a un posicionamiento estratégico estándar (2,5), con lo que se concluye que debe preocuparse por incrementar sus esfuerzos de seguir estrategias que vigoricen las oportunidades externas y aminoren las amenazas, ya que se encuentra enmarcado en un medio ambiente externo totalmente perjudicial que le dificulta responder a las variables presentes en su entorno, razón por la cual se hace necesario el planteamiento de estrategias acertadas para sobrevivir y prosperar a los cambios que les impone el medio en el que se desenvuelven.

 Por otro lado, al efectuarse el análisis interno del Departamento, identificando el conjunto de fortalezas y debilidades existentes dentro del sistema; una vez realizado el respectivo análisis estructural, se obtuvo que el valor total ponderado final en la matriz de evaluación de factores internos (EFI) fue de 1,86; lo que indica que el departamento en estudio se encuentra por debajo de la media en lo que respecta a un posicionamiento estratégico estándar (2,5), con lo que se concluye que la entidad debe preocuparse por incrementar sus esfuerzos de seguir estrategias que aprovechen las fortalezas y permitan

contrarrestar las debilidades, por lo que se hace necesario la planificación de cada una de las actividades y el establecimiento de estrategias eficaces para lograr el buen funcionamiento en sus operaciones.



Posteriormente, se formularon dieciséis (16) estrategias por medio de la implementación de la Matriz FODA, considerándose misión-visión, objetivos estratégicos, oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades del Departamento. Luego se implementó la Matriz de Prioridad de la Estrategia (MPE), a fin de analizar la prioridad de las estrategias, obteniéndose la más atractiva de las alternativas posibles con respecto a cada objetivo estratégico, a través de una comparación de éstas con los focos críticos, resultando cuatro (4) estrategias seleccionadas, así como también se tomaron en consideración las estrategias restantes, que representan el plan de contingencia para el alcance de los objetivos.



Se procedió a describir un modelo de Sistema de Información Gerencial para el apoyo a la toma de decisiones del Departamento antes mencionado, tomando como base la planificación estratégica descrita con anterioridad. Con la ayuda de Diagramas de Flujo se modelaron los procesos actuales desarrollados por la unidad con el fin de canalizar los problemas que se presentan y así proponer un nuevo sistema que le proporcione a la Jefatura del Departamento toda la información requerida para el soporte de las decisiones tomadas diariamente,

considerando los requerimientos del sistema y modelándolos mediante un Diagrama General del nuevo SIG para la unidad.



Finalmente, se desarrolló el conjunto de planes de acción que permitirán la consecución de los objetivos estratégicos del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal, a través de la aplicación de las estrategias seleccionadas con la MPE. Resultando un total de cuatro (4) planes en los que se establecen: las actividades a realizar, los responsables de su ejecución, la duración de dichas acciones, los recursos humanos, económicos y/o materiales necesarios, y los mecanismos de retroalimentación que rastrearán el progreso de cada paso.

RECOMENDACIONES

- Reemplazar algunos formatos por otros que contengan información exacta, clara, precisa y completa de manera que facilite el registro y tabulación de la información de manera exacta y que además, proporcione instrucciones para su respectivo llenado.
- Se debe elaborar un Manual de Procedimientos de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento acorde con las necesidades, tomando en consideración la base de los Diagramas de Flujo de procedimientos propuestos en esta investigación.
- Reemplazar los equipos de oficinas obsoletos (computadoras, fax, otros) por nuevos equipos con tecnología de punta.
- Realizar un programa de capacitación o información sobre la naturaleza del sistema a implementarse. Ya que el Sistema de Información Gerencial trabaja mejor si todos los miembros del personal están comprometidos en su desarrollo, si tienen claros los procesos y comprenden con facilidad la información que se utiliza. Y cuando los miembros del personal están interesados en la información y en su utilidad, recolectan los datos con mayor cuidado, atención y de una manera más exacta.
- Mientras se desarrolla el Sistema de Información Gerencial propuesto se recomienda revisarlo periódicamente, con la finalidad de mejorarlo y actualizarlo.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] ARUPÓN, K. y ESPAÑA, Y. **“Plan Estratégico para el mejoramiento del Departamento de Registros Médicos y Estadísticas de Salud del Hospital de Niños Tobías Guevara del Estado Anzoátegui”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui, Venezuela **(2008)**.
- [2] BARRETO, A. **“Propuesta de un Plan Estratégico para la Gerencia de Comercialización de una Arrendadora.”** Trabajo de grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui, Venezuela **(2008)**.
- [3] BASTARDO, N., ROJAS, E. y SALAZAR, X. **“Diseño de Estrategias para la Planificación Aplicado a Distribuidora Chema S.R.L.”** Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela **(2006)**.
- [4] MORONTA, M. y PEREIRA, L. **“Diseño de Estrategias que Mejoren la Prestación de Servicios en una Agencia Naviera de Puerto La Cruz”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela **(2004)**.
- [5] REYES, N., ROMERO, J. y VASQUEZ, N. **“Aplicación de Sistemas de Información Gerencial en el Área de Mercadeo en las PYMES Dedicadas a la Comercialización de Productos Tecnológicos”**. El Salvador **(2004)**.

- [6] THOMPSON, A y STRICKLAND, A. **“Administración Estratégica”**. Décimo tercera edición. Editorial Mc Graw-Hill. Interamericana editores, S.A. **(2004)**.
- [7] DAVID, F. **“Conceptos de la Administración Estratégica”**. Novena edición. Editorial Prentice Hall. México **(2003)**.
- [8] EZEQUIEL, A. **“Introducción a la Planificación”**. Organización Panamericana de La Salud. Editorial OPS. Caracas, Venezuela **(2001)**.
- [9] O’BRIEN, J. **“Sistema de Información Gerencial”**. Cuarta edición. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia **(2001)**.
- [10] PÉREZ, D. y VILLALBA, P. **“Diseño de un Plan Estratégico para una Empresa de Servicios”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela **(2001)**.
- [11] LARA, R. y MÁRQUEZ, M. **“Diseño de un Plan Estratégico para la Alta Gerencia del Instituto Anzoatiguense de la Salud (SALUDANZ)”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela **(2000)**.
- [12] WHITTEN, J., BENTLEY, L. y BARLOW, V. **“Análisis y Diseño de Sistemas de Información”**. Cuarta edición. Mc Graw-Hill. Bogotá **(2000)**.
- [13] CHIAVENATO, A. **“Administración de Recursos Humanos”**. Quinta edición. Editorial Mc Graw-Hill. México **(1999)**.

[14] GOODSTEIN, L. “**Planeación Estratégica Aplicada**”. Primera edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia (1998).

[15] HERNÁNDEZ, R. y otros. “**Metodología de la Investigación**”. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México (1998).

[16] MORRISEY G., “**Planeación Táctica**”, Primera edición en español. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México (1996).

[17] DAVID, F. “**La Gerencia Estratégica**”. Novena Reimpresión. LEGIS Editorial S.A. Colombia (1994).

[18] DAVIS, G. Y OLSON, M. “**Sistemas de Información Gerencial**”. Segunda Edición. Editorial Mc Graw- Hill. Colombia (1987).

APÉNDICE

ENCUESTAS

A.1 ENCUESTA TIPO LIKERT APLICADA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ADIASTRAMIENTO DE PERSONAL DE CADAFE (G.T.O.)

Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y marque con una “X” la respuesta que considere más adecuada según la realidad del área que usted dirige.

A.1.1. Planificación

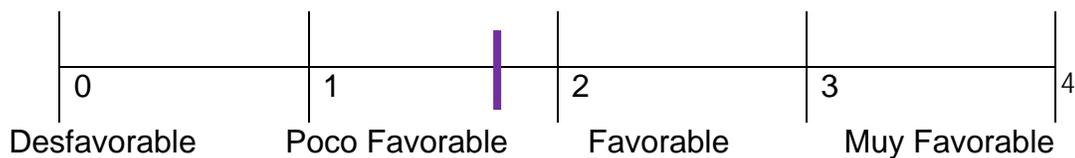
Pregunta	Respuesta (0=No, 1= No sé, 2=Muy poco, 3= Generalmente, 4= Sí)	0	1	2	3	4
1	Existe una declaración de Misión del Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal claramente definida.	X				
2	El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal posee objetivos estratégicos claramente definidos.	X				
3	El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal posee metas claramente definidos.				X	
4	Los objetivos del Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal son comunicados a todo el personal que labora			X		

	en ella.					
5	El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal cuenta con un cronograma de actividades bien definido.	X				
6	El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal cuenta con planes de contingencia.	X				
7	El presupuesto del Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal es fijo y claramente elaborado.					X
8	El presupuesto asignado al Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal es suficiente para alcanzar las metas.				X	
9	El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal posee un reglamento de las responsabilidades de sus empleados.					X

$$PF = \frac{0+0+3+2+0+0+4+3+4}{9}$$

$$PF = 1,77$$

Escala de Desempeño



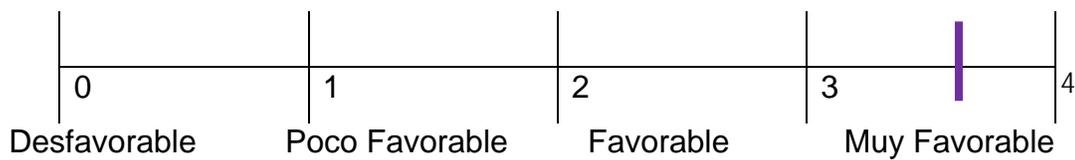
A.1.2. Organización

Pregunta	Respuesta (0=No, 1= No sé, 2=Muy poco, 3= Generalmente, 4= Sí)	0	1	2	3	4
1	El organigrama del Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal se encuentra claramente definido.					X
2	El organigrama actual es el más conveniente para el Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal.					X
3	Dentro de la Organización se conoce el organigrama del Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal.			X		
4	Los cargos de los empleados están correctamente descritos en cuanto a funciones.					X
5	El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal posee un listado de todo el personal que en ella labora.					X

$$PF = \frac{4+4+2+4+4}{5}$$

PF = 3,6

Escala de Desempeño



A.1.3. Motivación

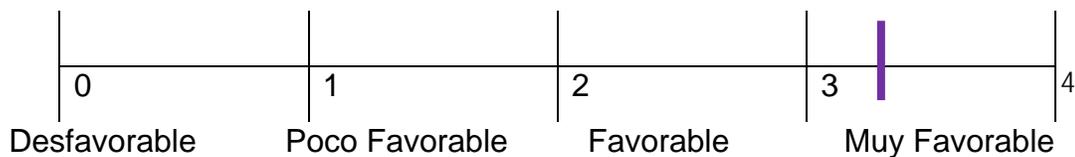
Pregunta	Respuesta (0=No, 1= No sé, 2=Muy poco, 3= Generalmente, 4= Sí)	0	1	2	3	4
1	El personal del Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal cumple adecuadamente con sus funciones.				X	
2	Las relaciones internas entre el Jefe del Dpto. y los empleados son buenas.				X	
3	Puede decirse que el personal del Dpto. cumple sus funciones con motivación.					X
4	Considera que la remuneración de los cargos dentro del Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal es la adecuada.				X	

5	El ambiente de trabajo es el más adecuado para el desempeño de las actividades.					X
6	El sistema de recompensa de los trabajadores es adecuado.					X

$$PF = \frac{4+3+4+1+4+4}{6}$$

$$PF = 3,3$$

Escala de Desempeño



A.1.4. Integración de Personal

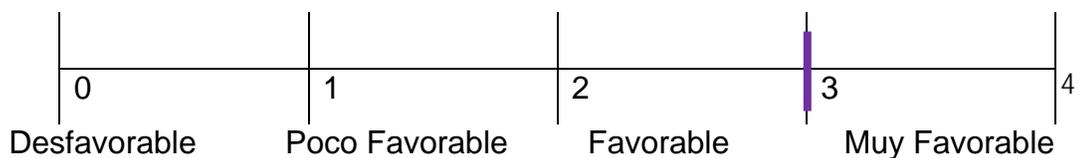
Pregunta	Respuesta (0=No, 1= No sé, 2=Muy poco, 3= Generalmente, 4= Sí)	0	1	2	3	4
1	El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal posee un sistema de selección de personal bien definido.					X
2	La contratación de personal se da después de un cuidadoso proceso de reclutamiento y					X

	pruebas.					
3	El nivel de capacitación del personal es el adecuado.					X
4	El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal cuenta con el número de empleados adecuados para cada cargo.			X		
5	Los empleados están de acuerdo con la cantidad de actividades que realizan dentro del Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal.			X		
6	Los empleados están de acuerdo con los horarios de trabajo dentro del Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal.					X

$$PF = \frac{4 + 4 + 4 + 2 + 0 + 4}{6}$$

$$PF = 3$$

Escala de Desempeño



A.1.5. Control

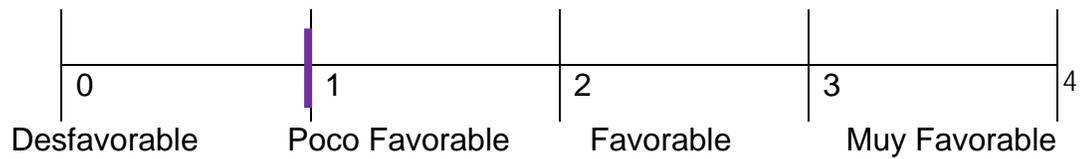
Pregunta	Respuesta (0=No, 1= No sé, 2=Muy poco, 3= Generalmente, 4= Sí)	0	1	2	3	4
1	Se realizan evaluaciones para medir el rendimiento del personal.	X				
2	El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal utiliza un formato claro de evaluación.	X				
3	Los empleados entienden los mecanismos de evaluación de sus actividades.	X				
4	El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal cuenta con un sistema de control de ausentismo y retardo laboral.	X				
5	El personal que labora en el Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal llega en el horario establecido al lugar de trabajo.					X
6	Las ausencias y retardos injustificados son sancionados dentro del Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal.			X		
7	El personal cumple con las funciones que les corresponden.				X	
8	El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal cuenta con una	X				

	lista de equipos y bienes existentes.					
9	Los equipos de computación existentes en el Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal son suficientes.	X				

$$PF = \frac{0+0+0+0+4+2+3+0+0}{9}$$

$$PF = 1$$

Escala de Desempeño



A.2 ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL DE CADAFE (G.T.O.)

Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada según la realidad del cargo que desempeña.

Cargo _____

A.2.1. Planificación

Pregunta	Respuesta (0=No, 1= No sé, 2=Muy poco, 3= Generalmente, 4= Sí)	0	1	2	3	4
P.1	Existe una declaración de Misión del Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal claramente definida.					
P.1.1	Ud. la conoce.					
P.2	El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal posee objetivos estratégicos claramente definidos.					
P.2.1	Ud. los conoce.					
P.3	El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal posee metas					

	claramente definidos.					
P.3.1	Ud. Las conoce.					
P.4	El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal posee un reglamento de las responsabilidades de sus empleados.					
P.4.1	Ud. Lo conoce.					
P.5	El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal cuenta con planes de contingencia.					
P.5.1	Conoce Ud. Dichos planes					

A.2.2. Organización

Pregunta	Respuesta (0=No, 1= No sé, 2=Muy poco, 3= Generalmente, 4= Sí)	0	1	2	3	4
O.1	El organigrama de El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal se encuentra claramente definido.					
O.1.1	Ud. conoce dicho organigrama					

O.2	Actualmente existe una descripción de las funciones de su cargo					
O.2.1	Dicha descripción es la más adecuada					
O.2.2	Ud. es continuamente consultado para mejorar dichas funciones.					
O.3	Ud. está conforme con la cantidad de actividades que realiza dentro del Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal					
O.4	Ud. conoce la entidad a la cual dirigirse para resolver sus problemas laborales.					
O.4.1	Dicha entidad le da respuestas satisfactorias a sus problemas.					
O.4.2	Existe más de una entidad a la cual dirigirse.					

A.2.3. Motivación

Pregunta	Respuesta (0=No, 1= No sé, 2=Muy poco, 3= Generalmente, 4= Sí)	0	1	2	3	4
M.1	Las relaciones internas entre el jefe y Ud. Son adecuadas.					
M.2	Se siente Ud. Motivado a cumplir sus funciones dentro del Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento					

	de personal					
M.3	Considera que la remuneración de su cargo es la adecuada.					
M.4	El ambiente de trabajo es el más adecuado para el desempeño de sus actividades.					
M.5	Existe un sistema de recompensa para las labores de su cargo.					
M.5.1	Dicho sistema de recompensa es adecuado.					

A.2.4. Integración de Personal

Pregunta	Respuesta (0=No, 1= No sé, 2=Muy poco, 3= Generalmente, 4= Sí)	0	1	2	3	4
I.1	Ud. Es capacitado dentro del Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal para desempeñar su cargo.					
I.1.1	Considera Ud. Que dicha capacitación es la más adecuada.					
I.2	El número de personas que desempeñan un cargo similar al suyo es el adecuado					
I.3	Ud. se siente satisfecho con su horario de trabajo.					

A.2.5. Control

Pregunta	Respuesta (0=No, 1= No sé, 2=Muy poco, 3= Generalmente, 4= Sí)	0	1	2	3	4
C.1	El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal realiza evaluaciones para medir su rendimiento.					
C.1.1	Ud. Está informado de dichas evaluaciones.					
C.1.2	Ud. Entiende los mecanismos de evaluación de sus actividades.					
C.3	El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal cuenta con un sistema de control de ausentismo y retardo laboral.					
C.4	Las ausencias y retardos injustificados son sancionados por el Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal.					
C.5	El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal cuenta con una lista de equipos y bienes existentes.					
C.6	Los equipos de computación existentes en el Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal son suficientes.					

A.3. ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS DEL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL DE CADAFE (G.T.O.)

Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y marque con una “X” la respuesta que considere más adecuada.

A.3.1. ¿Cómo cataloga Ud. la labor del Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal?

Malo___ Regular___ Bueno___ Excelente___

A.3.2 ¿Se siente Ud. satisfecho con las soluciones que le brindan los empleados del Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal?

Sí___ No___

A.3.3. ¿Cómo es la comunicación entre Ud. y los empleados del Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal?

Malo___ Regular___ Bueno___ Excelente___

A.3.4. ¿Ha tenido problemas con el servicio que ofrece el Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal?

A veces___ Sí___ No___

A.3.5. ¿Se siente Ud. satisfecho con el tiempo de respuesta a sus necesidades por parte el Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal?

Sí____ No____

APÉNDICE B

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

B.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL DE CADAFE (G.T.O.)

Planificación

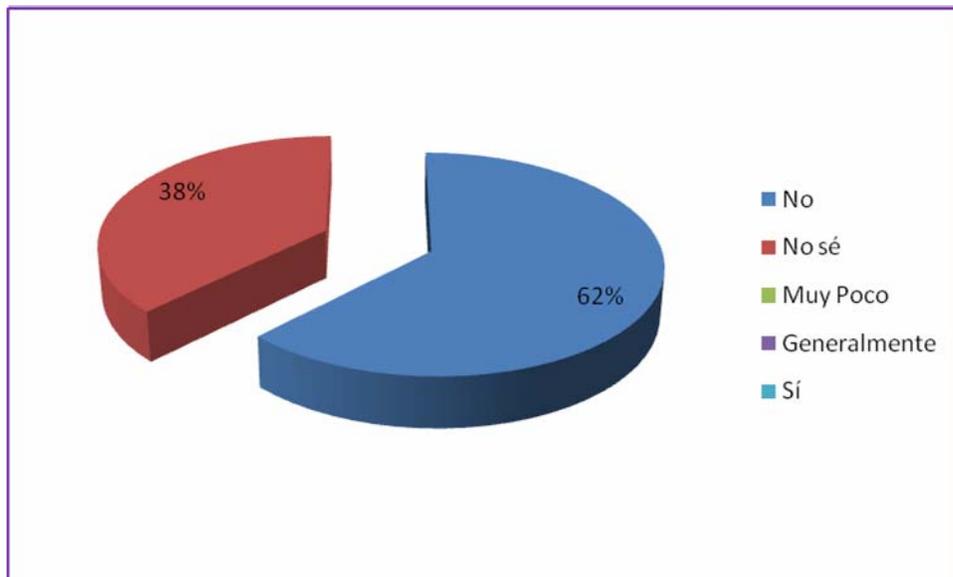


Gráfico P.1. ¿Existe una declaración de Misión del Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal claramente definida?

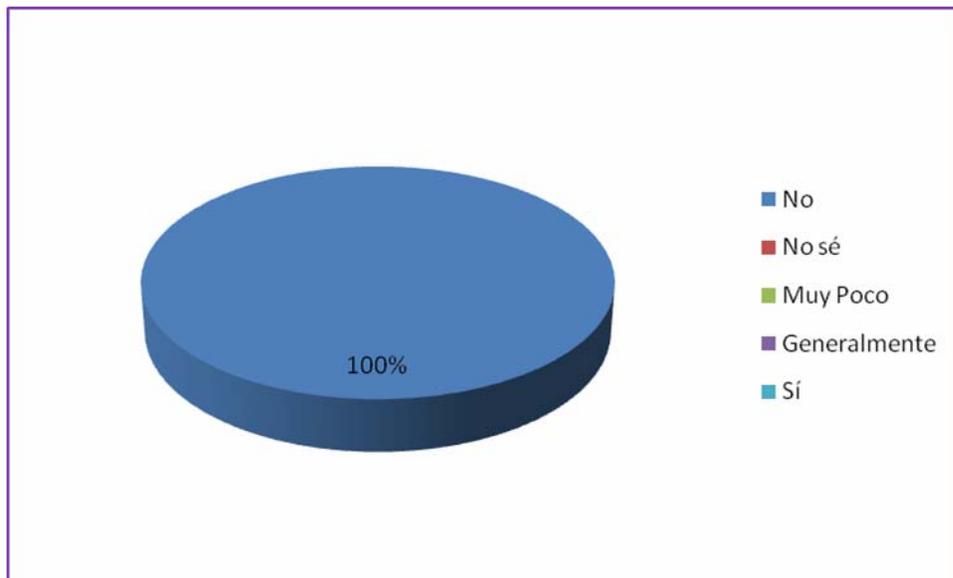


Gráfico P.1.1. ¿Ud. la conoce?

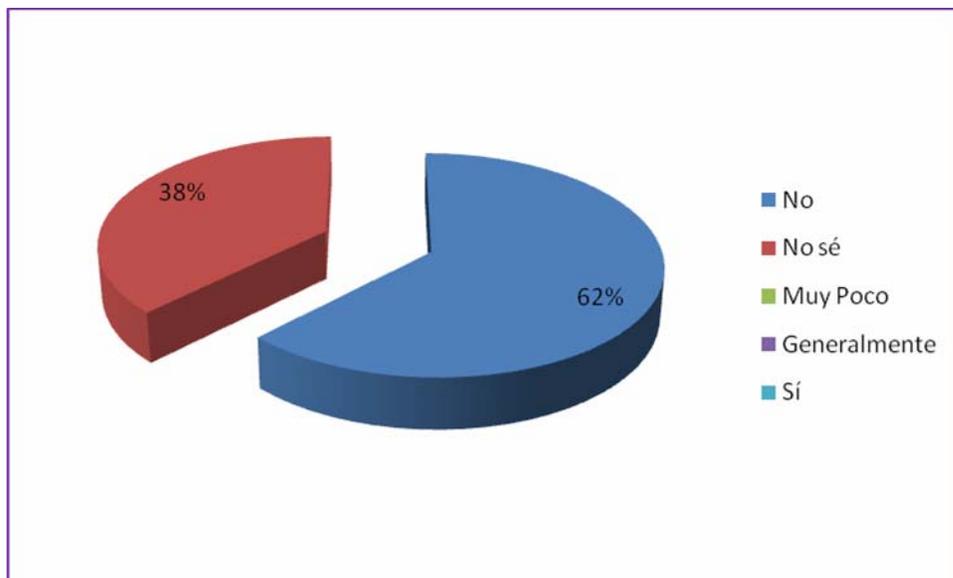


Gráfico P.2. ¿El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal posee objetivos estratégicos claramente definidos?

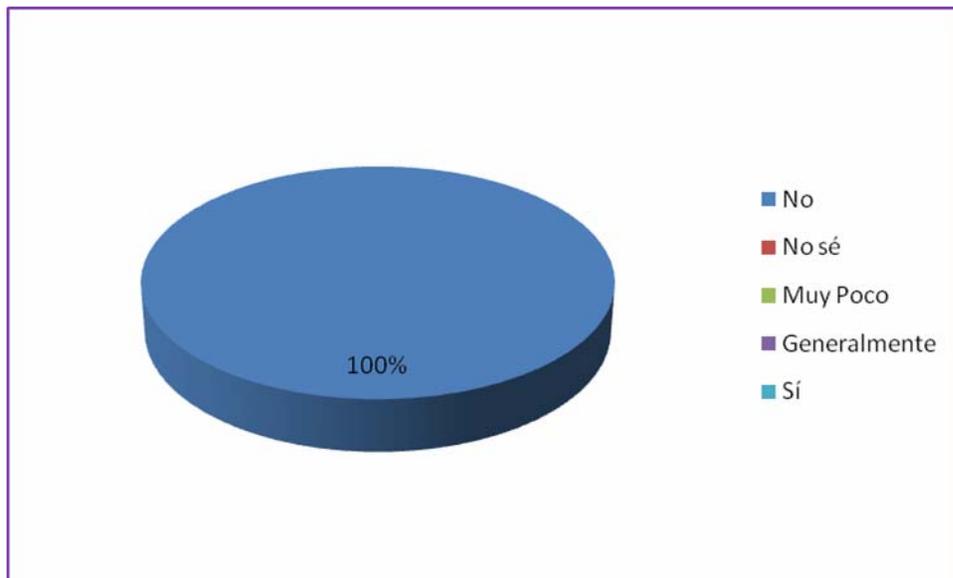


Gráfico P.2.1. ¿Ud. los conoce?

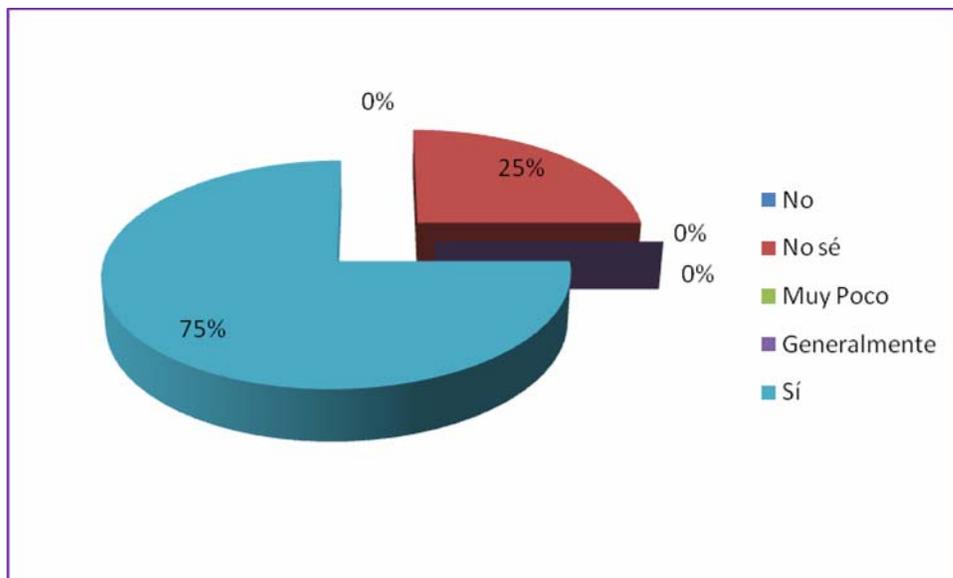


Gráfico P.3. ¿El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal posee metas claramente definidos?

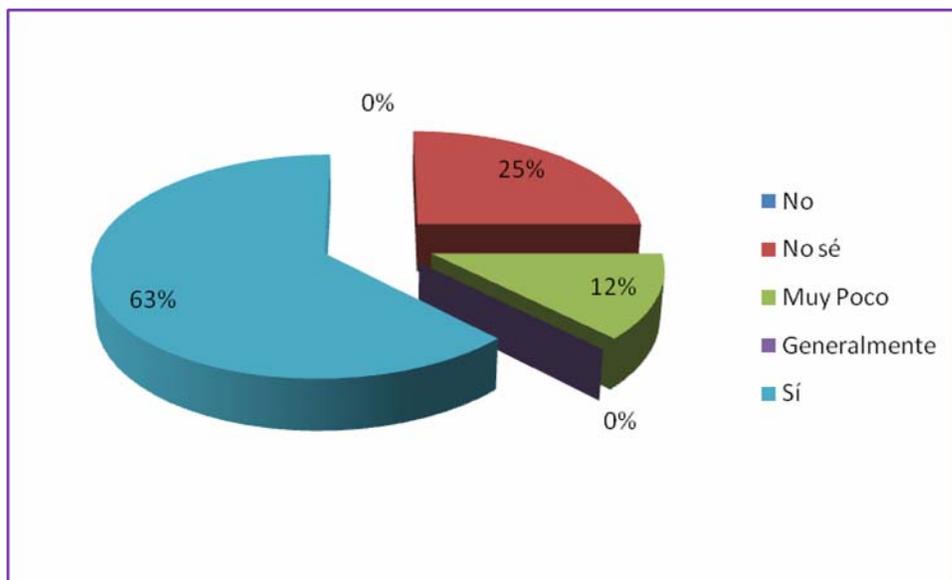


Gráfico P.3.1. ¿Ud. Las conoce?

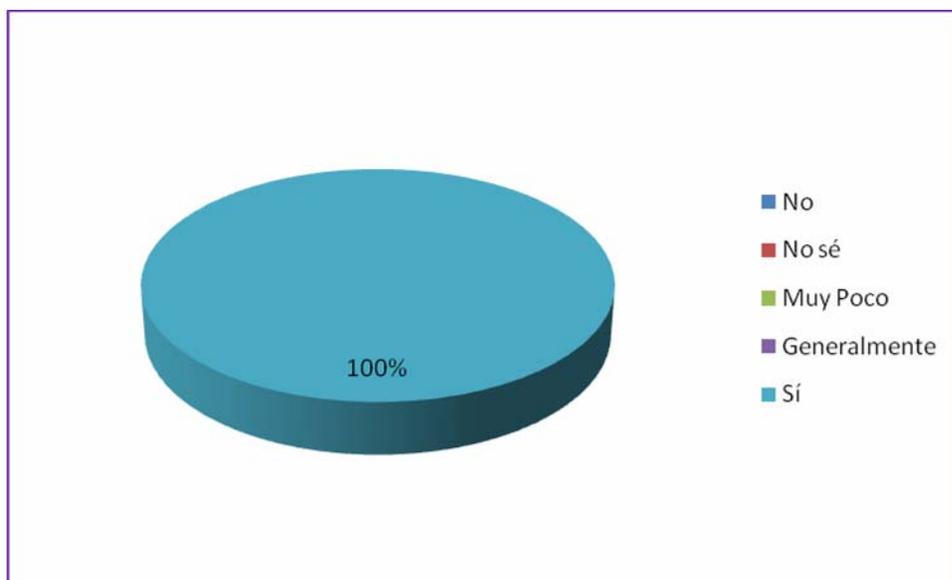


Gráfico P.4. ¿El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal posee un reglamento de las responsabilidades de sus empleados?

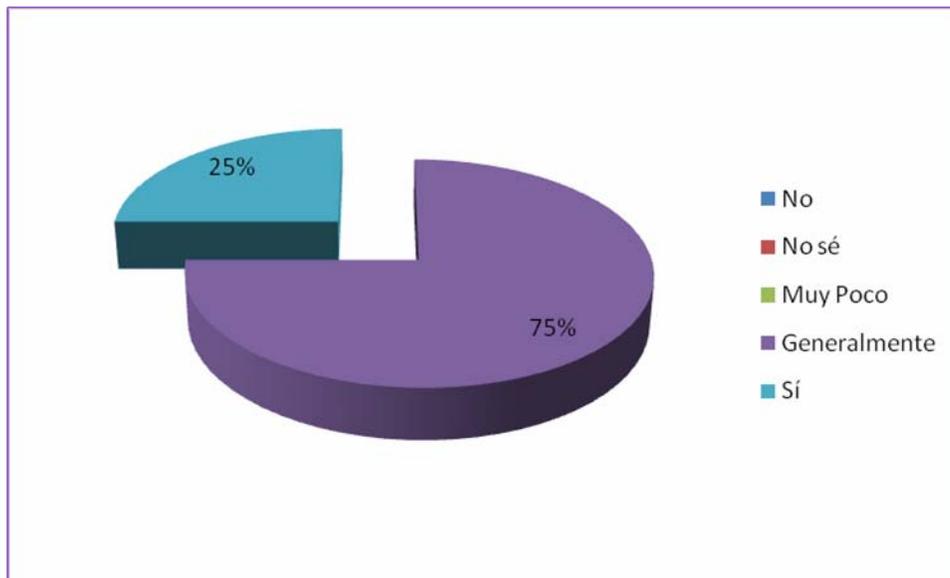


Gráfico P.4.1. ¿Ud. Lo conoce?

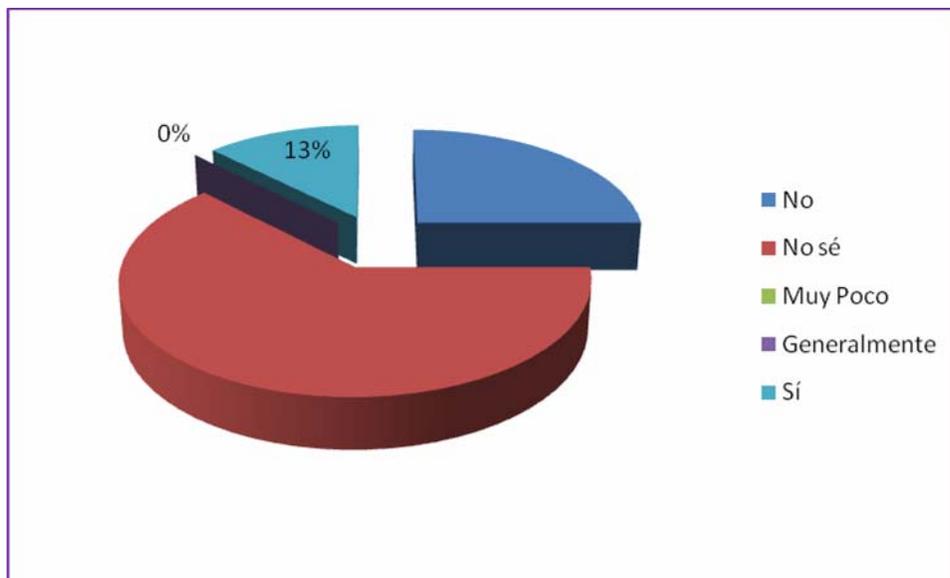


Gráfico P.5. ¿El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal cuenta con planes de contingencia?

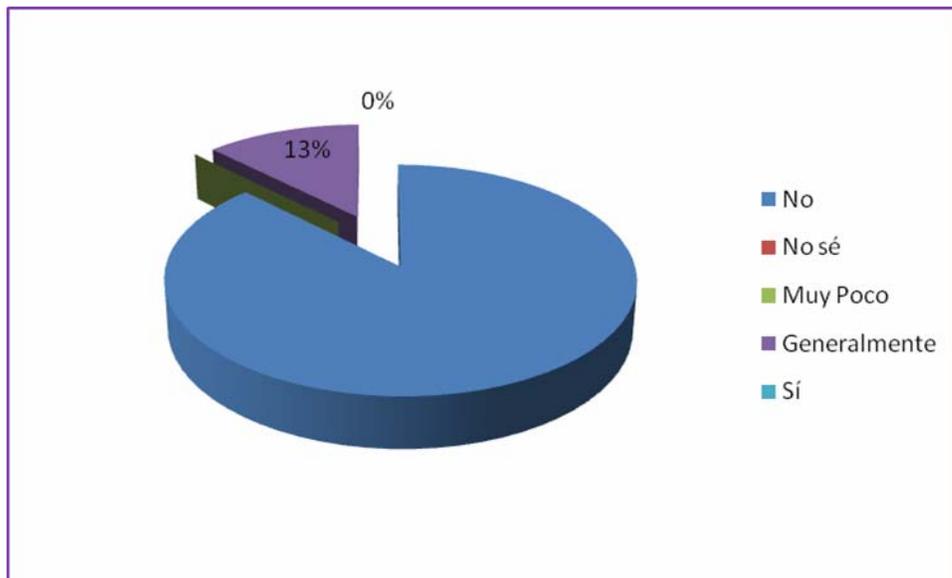


Gráfico P.5.1. ¿Conoce Ud. Dichos planes?

Organización

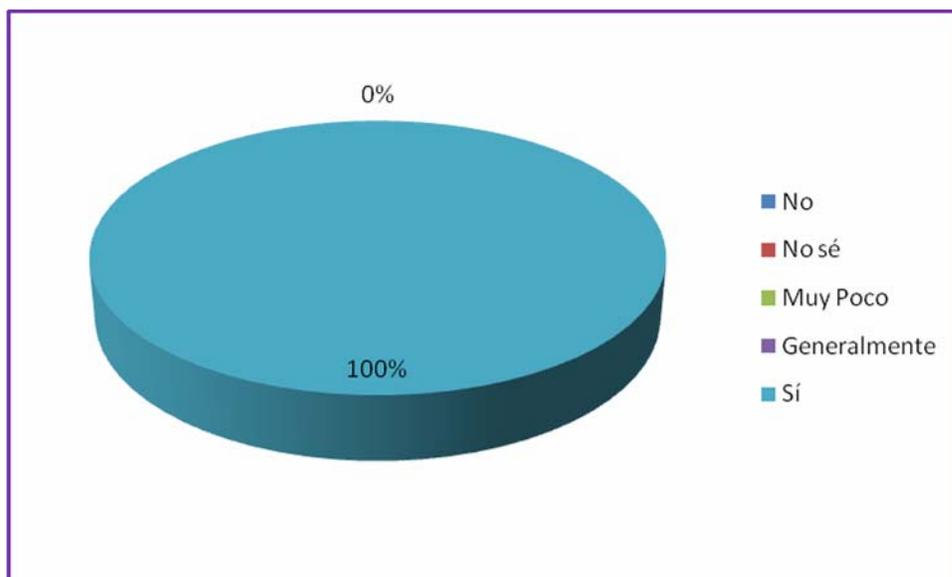


Gráfico O.1. ¿El organigrama de El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal se encuentra claramente definido?

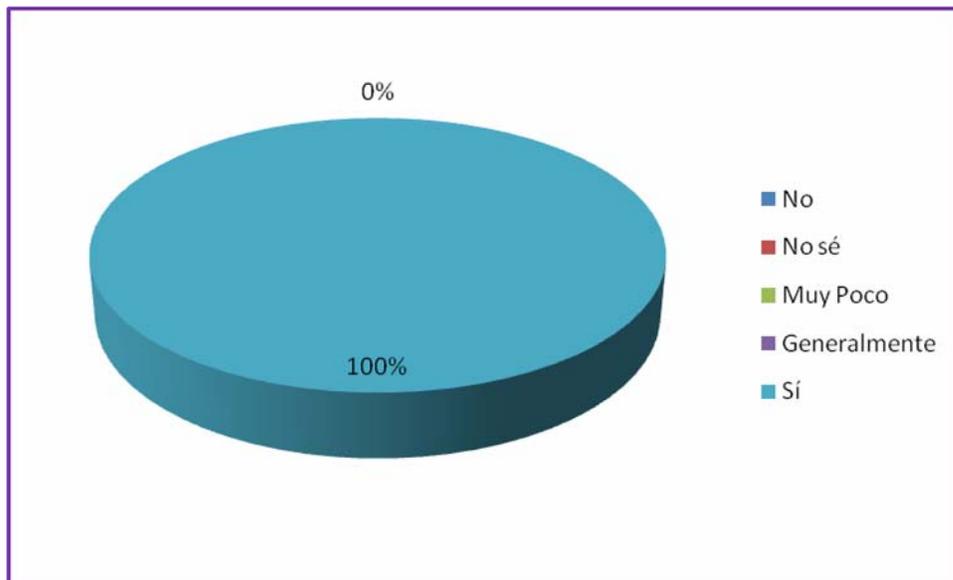


Gráfico O.1.1. ¿Ud. conoce dicho organigrama?

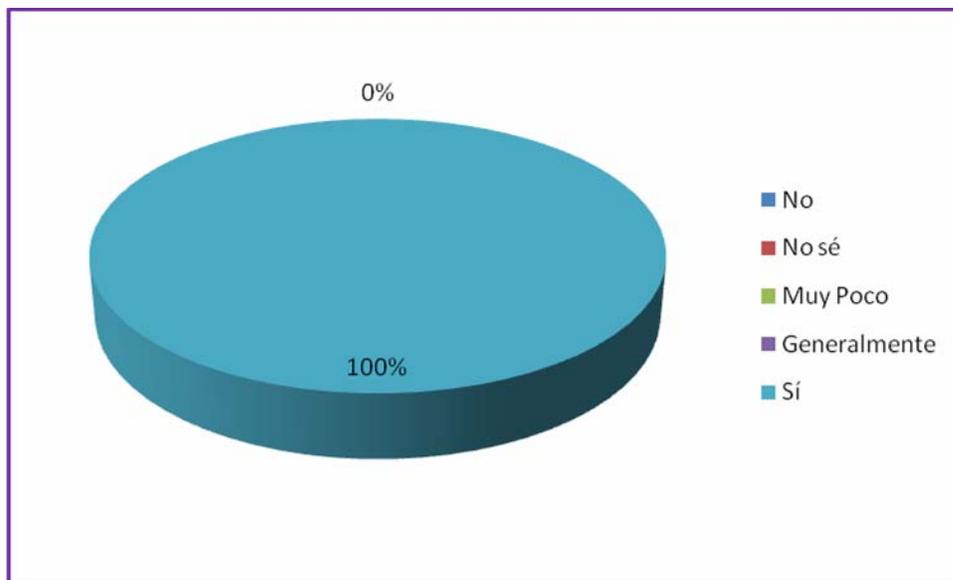


Gráfico O.2. ¿Actualmente existe una descripción de las funciones de su cargo?

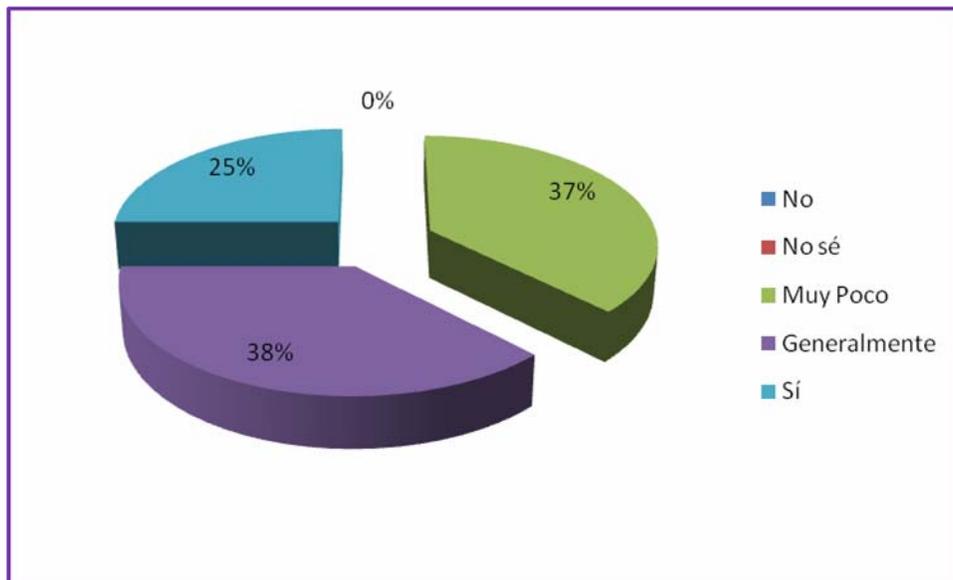


Gráfico O.2.1. ¿Dicha descripción es la más adecuada?

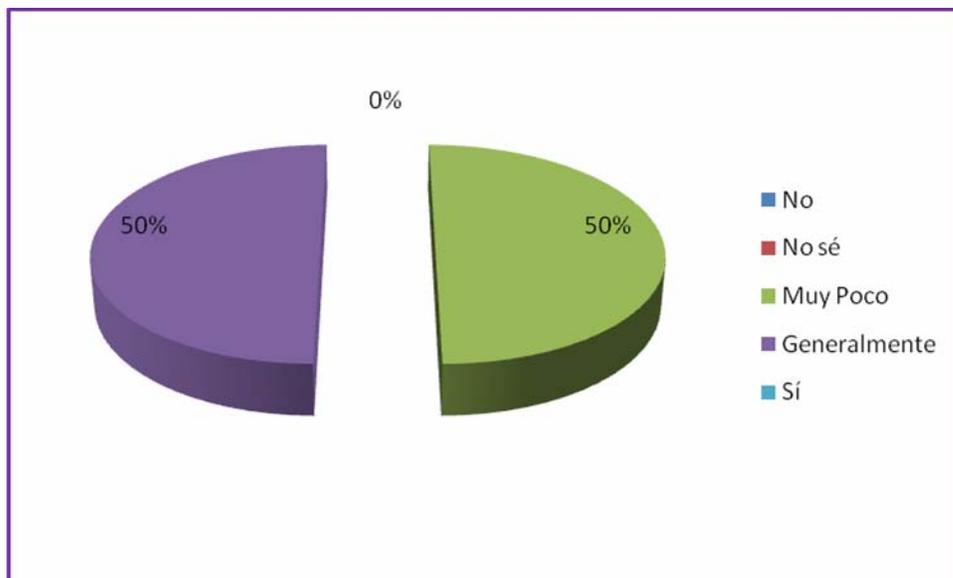


Gráfico O.2.2. ¿Ud. es continuamente consultado para mejorar dichas funciones?

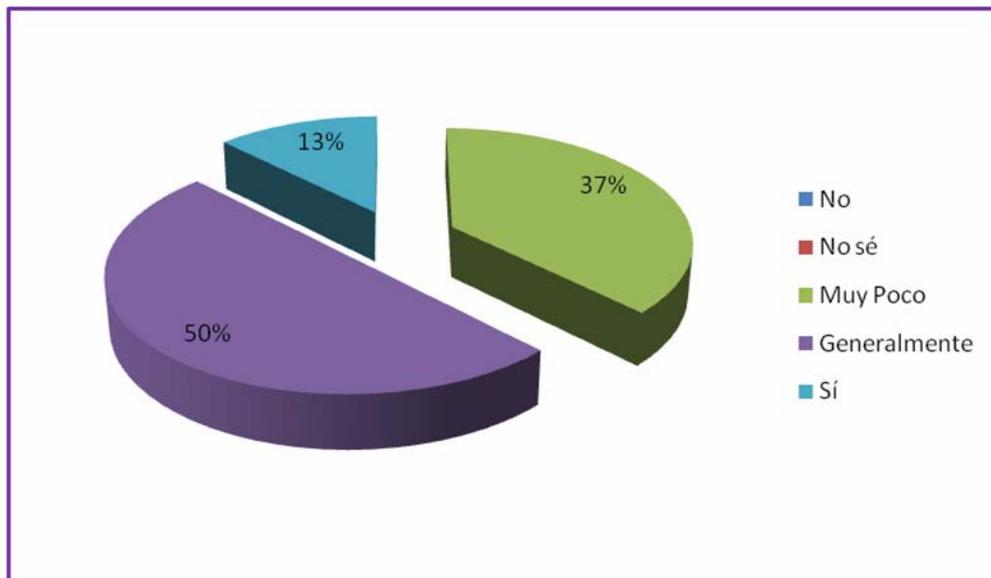


Gráfico O.3. ¿Ud. está conforme con la cantidad de actividades que realiza dentro del Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal?

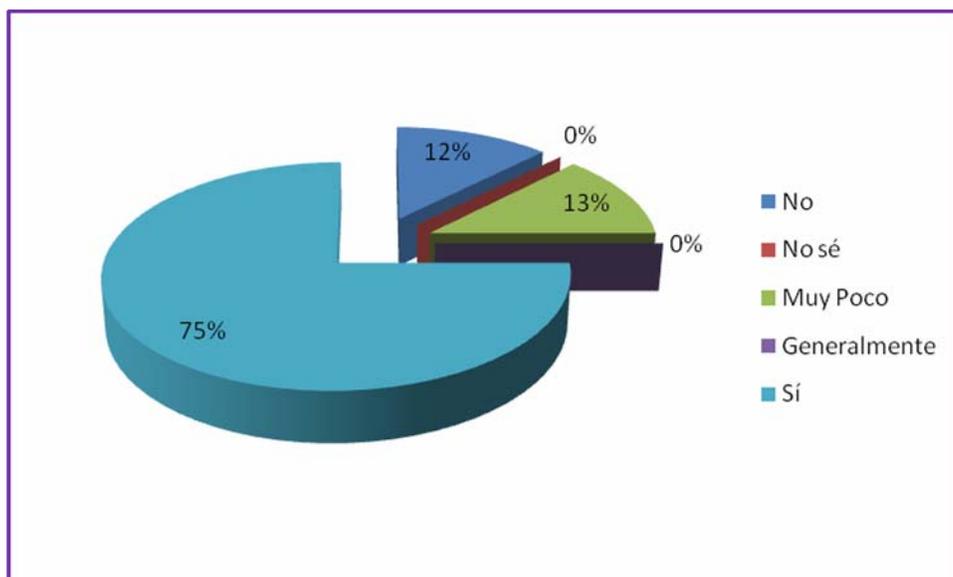


Gráfico O.4. ¿Ud. conoce la entidad a la cual dirigirse para resolver sus problemas laborales?

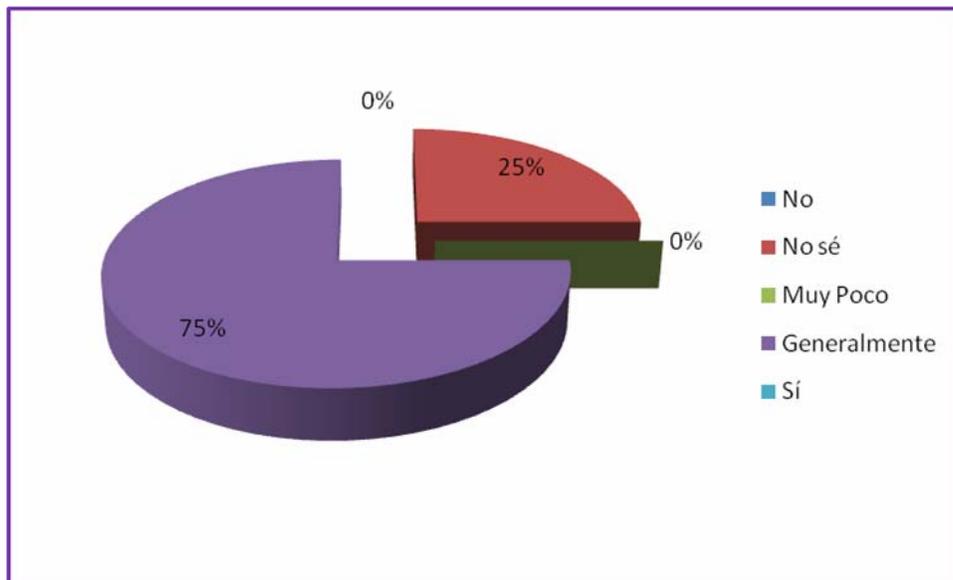


Gráfico O.4.1. ¿Dicha entidad le da respuestas satisfactorias a sus problemas?

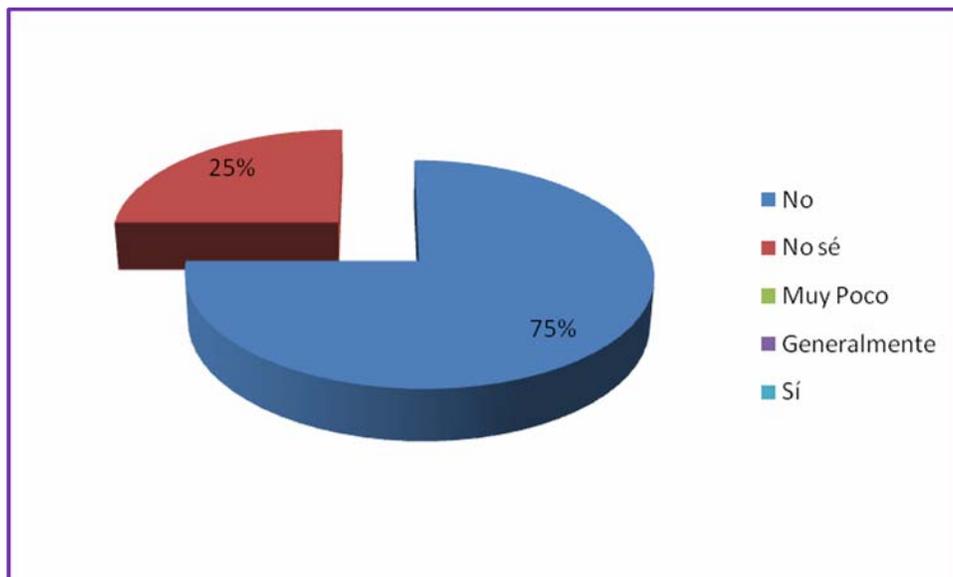


Gráfico O.4.2. ¿Existe más de una entidad a la cual dirigirse?

Motivación

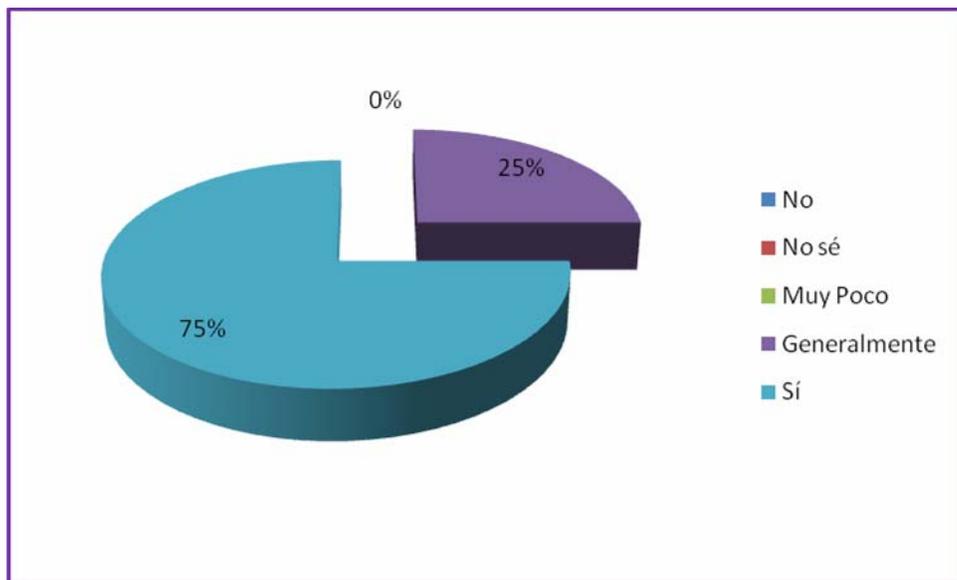


Gráfico M.1. ¿Las relaciones internas entre el jefe y Ud. son adecuadas?

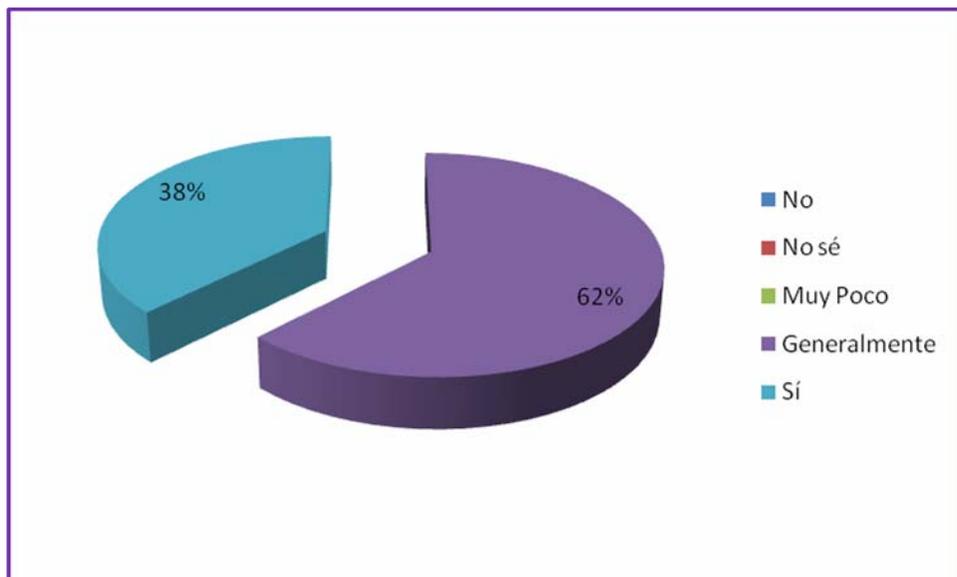


Gráfico M.2. ¿Se siente Ud. Motivado a cumplir sus funciones dentro del Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal?

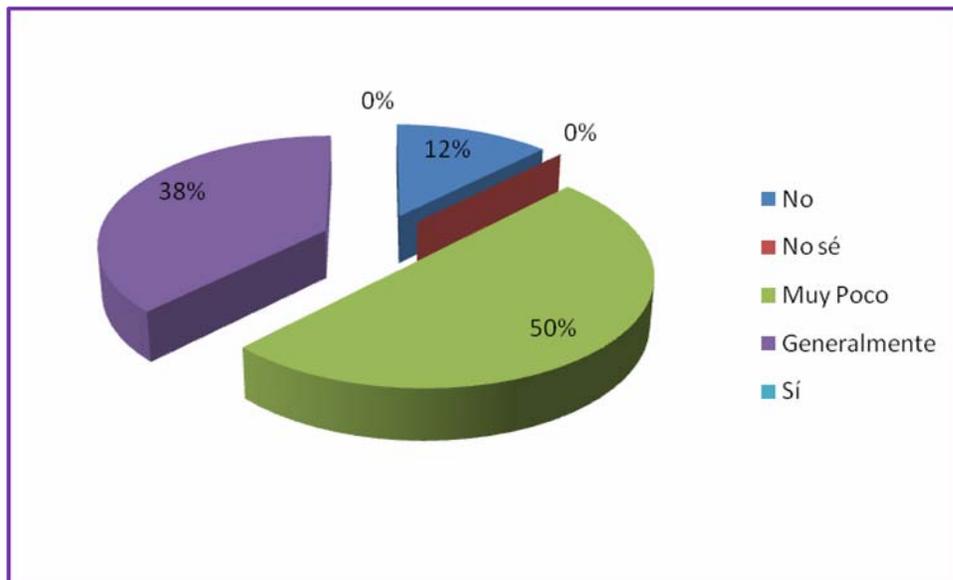


Gráfico M.3. ¿Considera que la remuneración de su cargo es la adecuada?

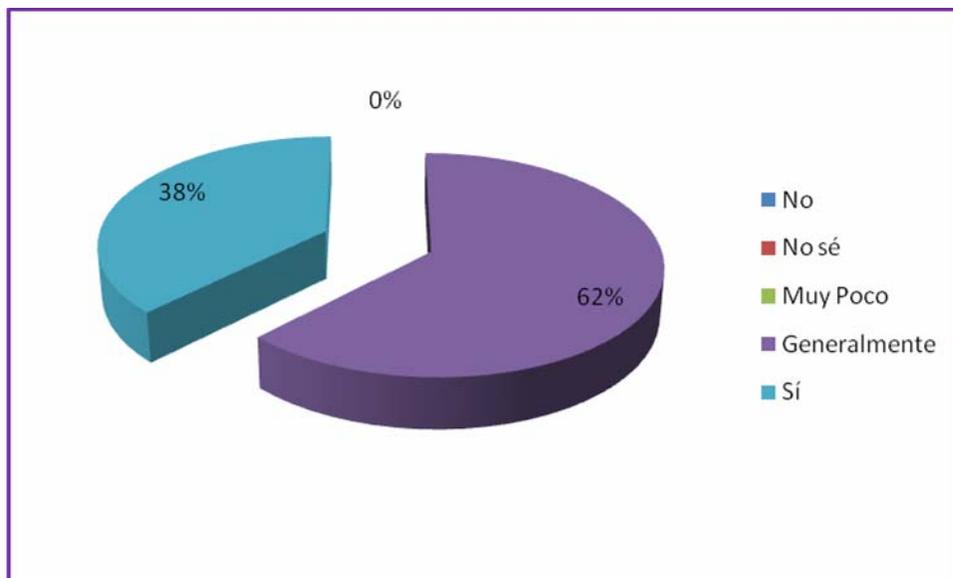


Gráfico M.4. ¿El ambiente de trabajo es el más adecuado para el desempeño de sus actividades?

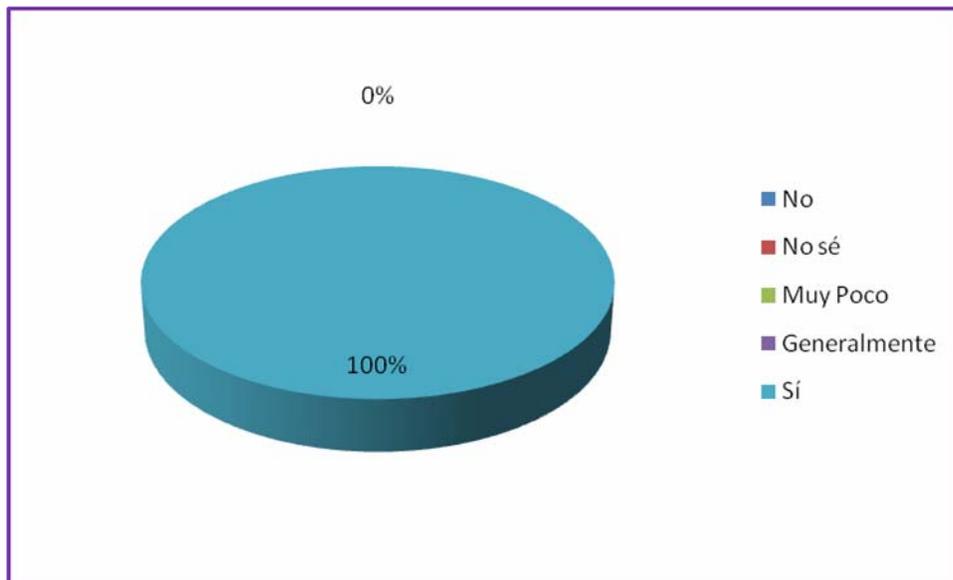


Gráfico M.5. ¿Existe un sistema de recompensa para las labores de su cargo?

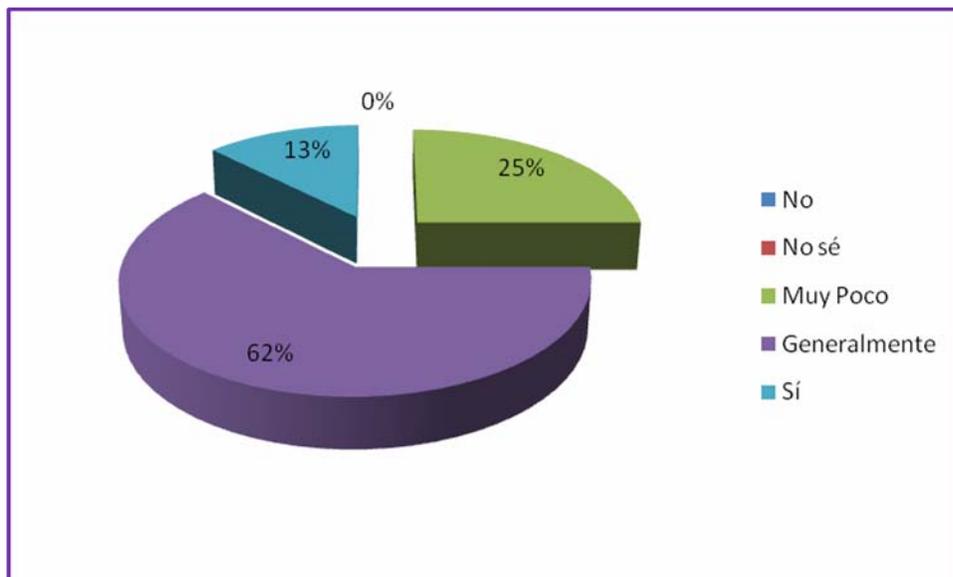


Gráfico M.5.1. ¿Dicho sistema de recompensa es adecuado?

Integración de Personal

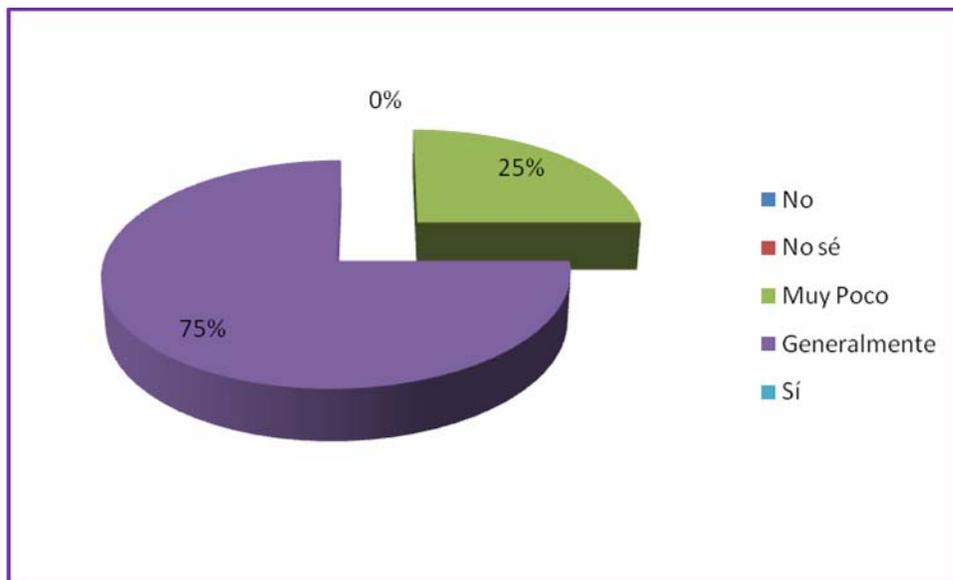


Gráfico I.1. ¿Ud. Es capacitado dentro del Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal para desempeñar su cargo?

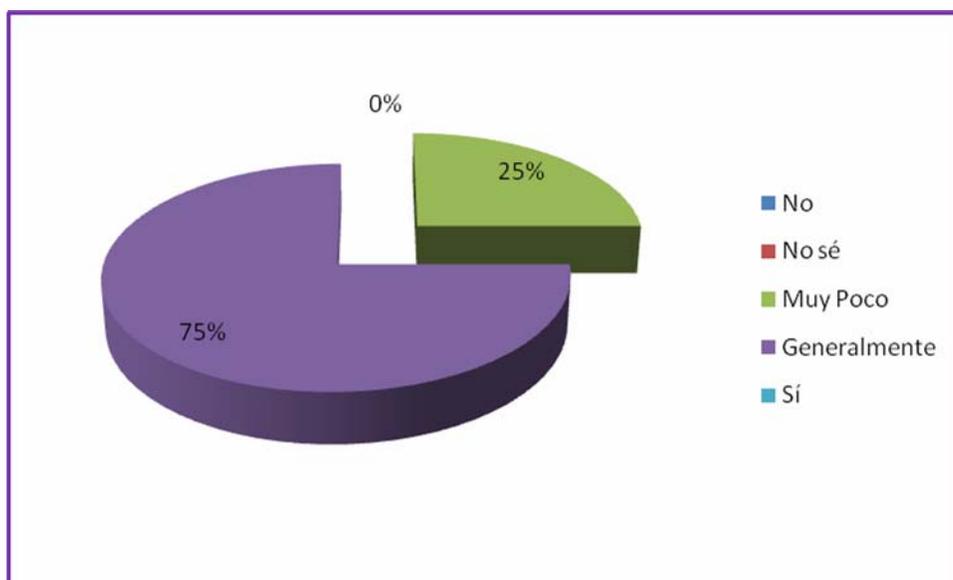


Gráfico I.1.1. ¿Considera Ud. Que dicha capacitación es la más adecuada?

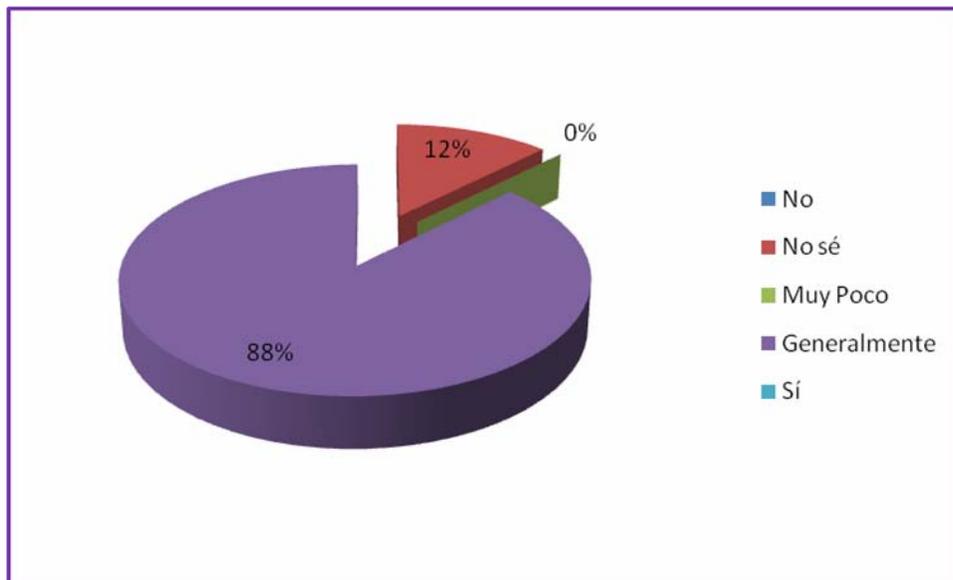


Gráfico I.2. ¿El número de personas que desempeñan un cargo similar al suyo es el adecuado?

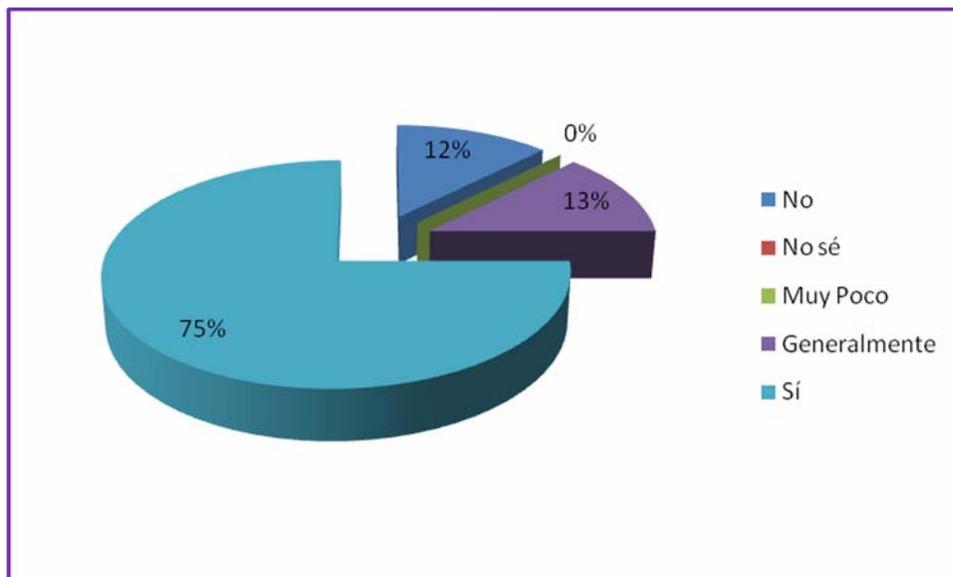


Gráfico I.3. ¿Ud. se siente satisfecho con su horario de trabajo?

Control

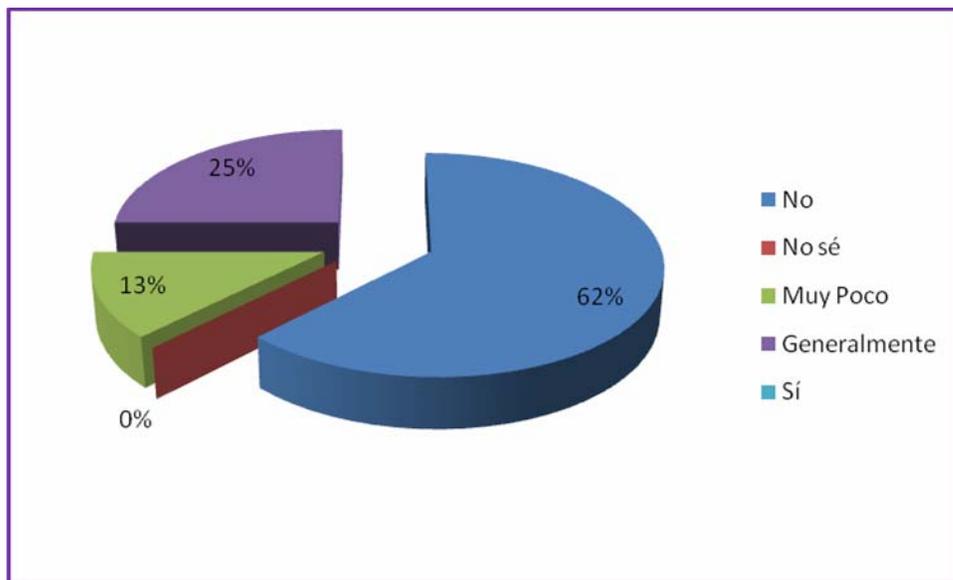


Gráfico C.1. ¿El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal realiza evaluaciones para medir su rendimiento?

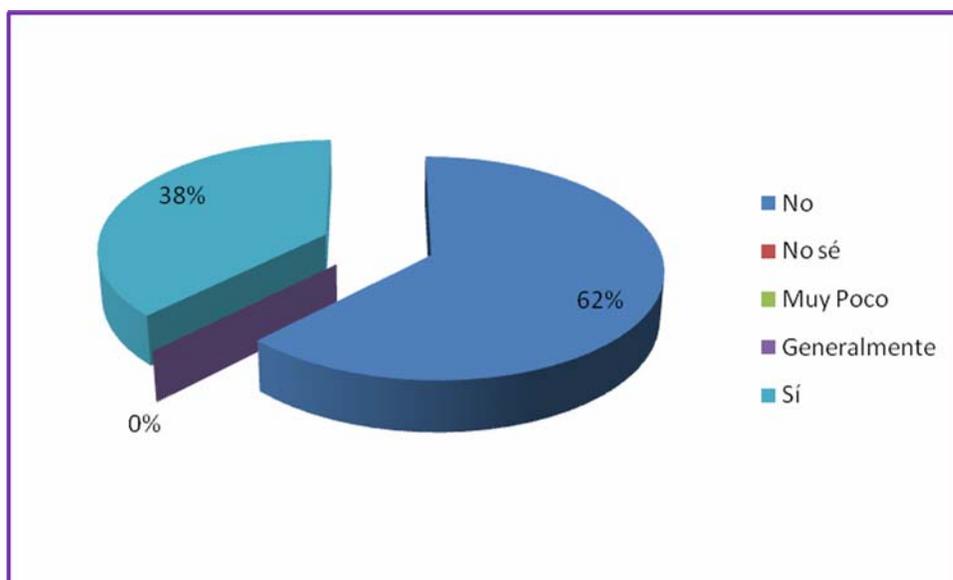


Gráfico C.1.1. ¿Ud. Está informado de dichas evaluaciones?

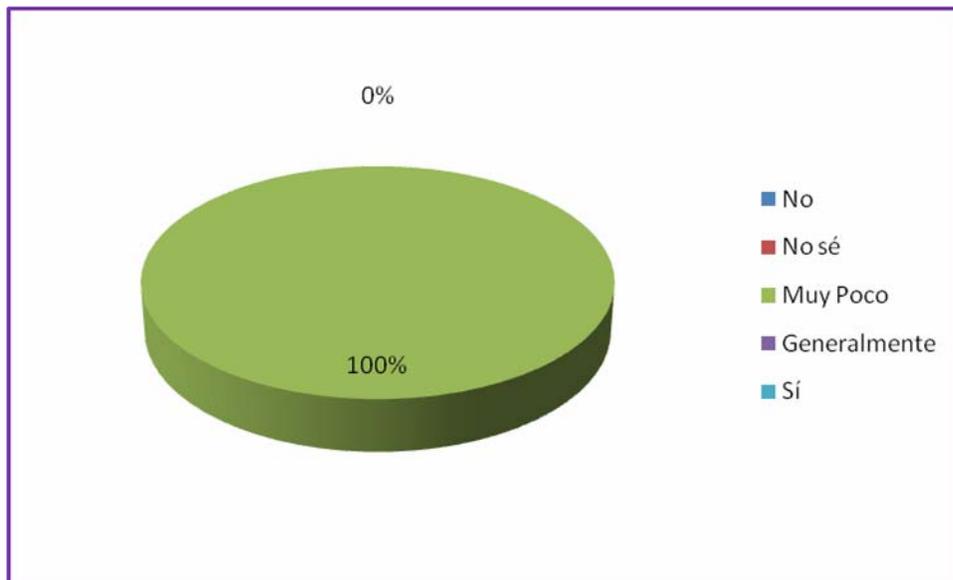


Gráfico C.1.2. ¿Ud. Entiende los mecanismos de evaluación de sus actividades?

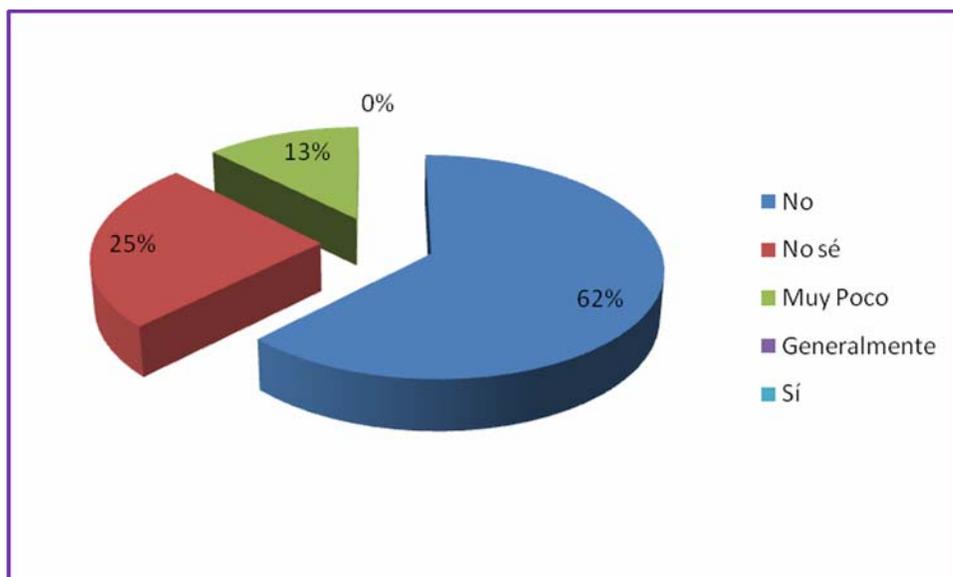


Gráfico C.3. ¿El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal cuenta con un sistema de control de ausentismo y retardo laboral?

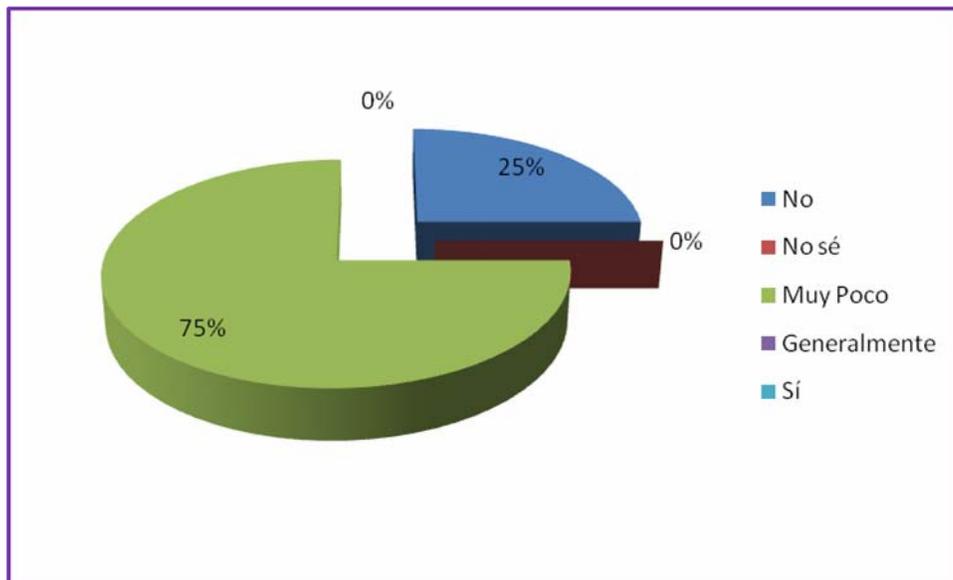


Gráfico C.4. ¿Las ausencias y retardos injustificados son sancionados por el Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal?

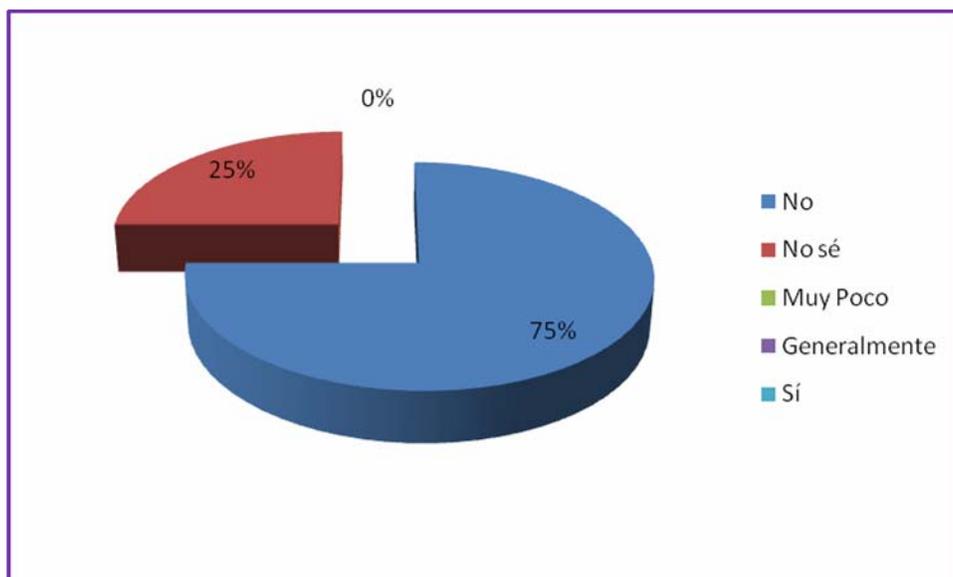


Gráfico C.5. ¿El Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal cuenta con una lista de equipos y bienes existentes?

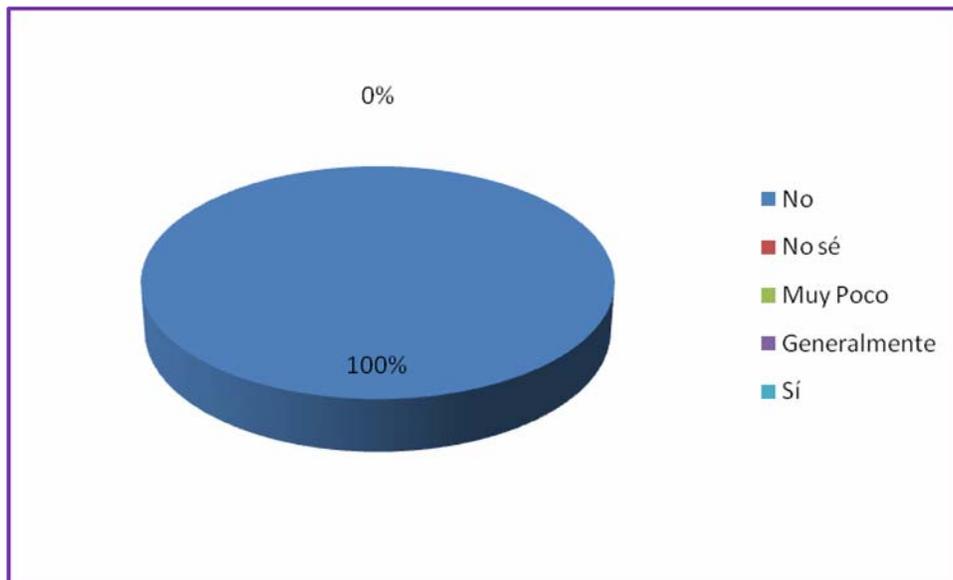


Gráfico C.6. ¿Los equipos de computación existentes en el Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal son suficientes?

B.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS DEL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL DE CADAFE (G.T.O.)

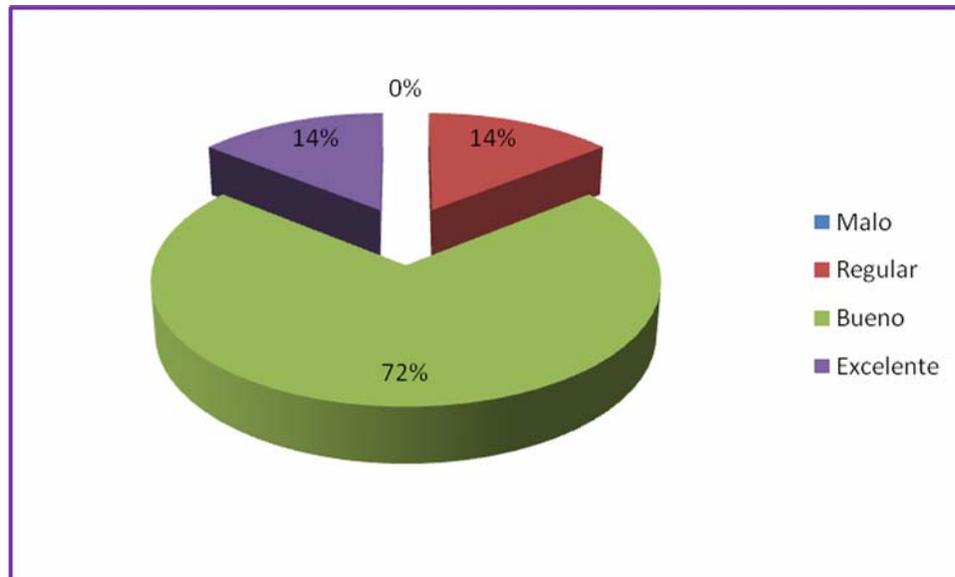


Gráfico A.3.1. ¿Cómo cataloga Ud. la labor del Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal?

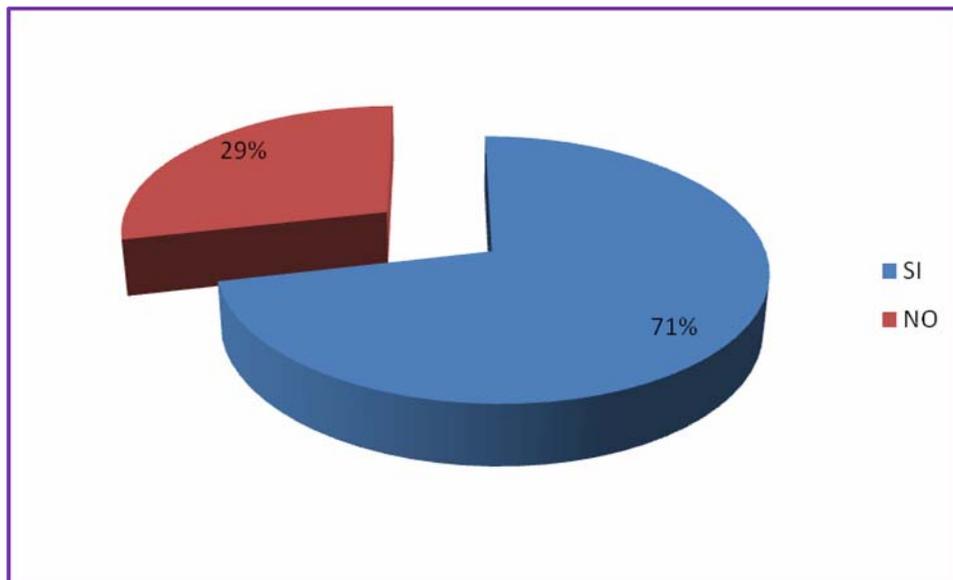


Gráfico A.3.2. ¿Se siente Ud. satisfecho con las soluciones que le brindan los empleados del Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal?

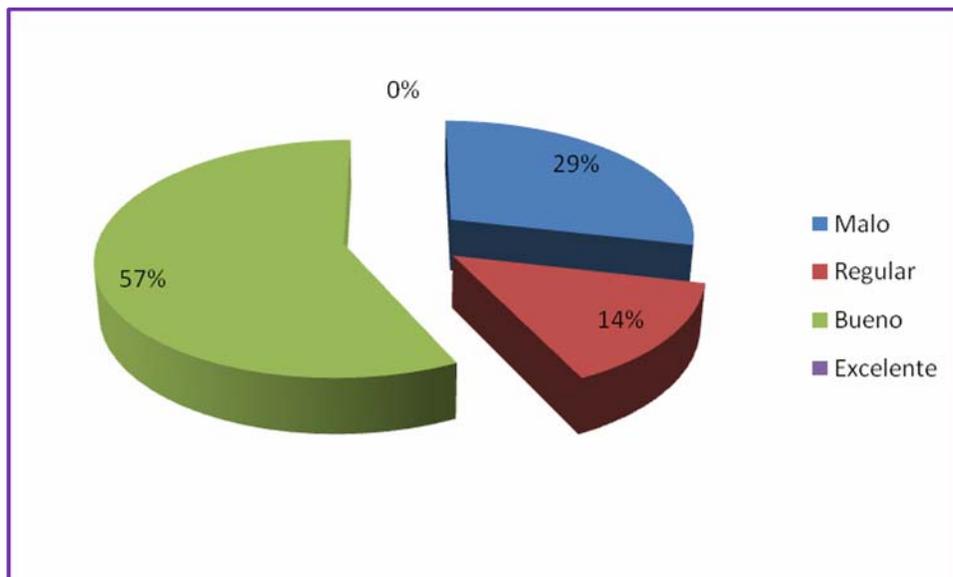


Gráfico A.3.3. ¿Cómo es la comunicación entre Ud. y los empleados del Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal?

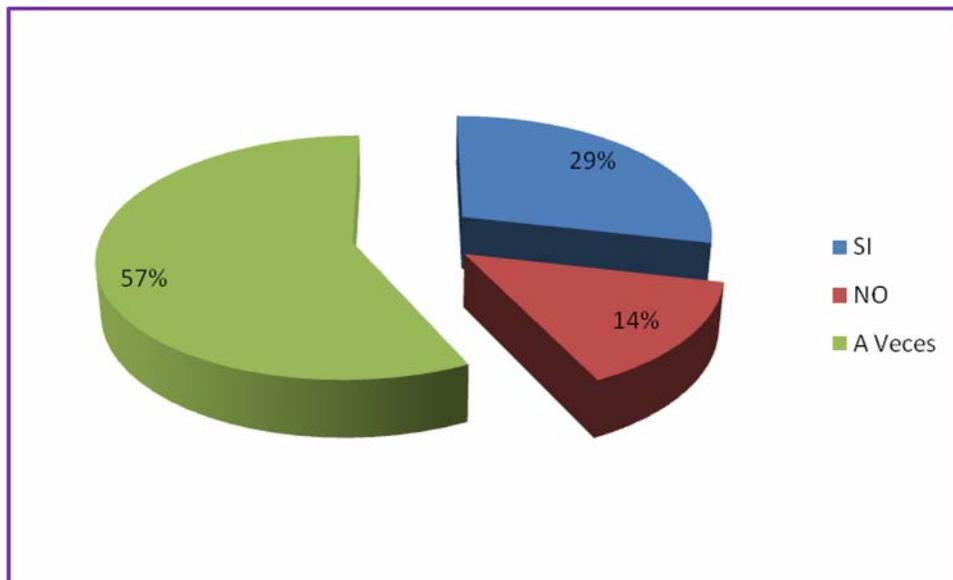


Gráfico A.3.4. ¿Ha tenido problemas con el servicio que ofrece el Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal?

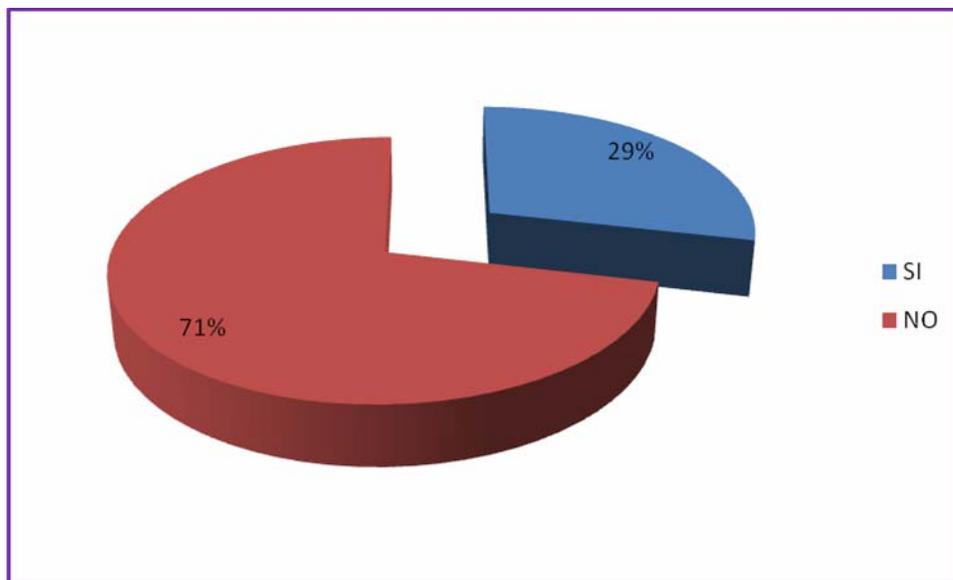


Gráfico A.3.5. ¿Se siente Ud. satisfecho con el tiempo de respuesta a sus necesidades por parte el Dpto. de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal?

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL PARA EL APOYO A LA TOMA DE DECISIONES EN EL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL DE UNA EMPRESA ELÉCTRICA
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
PINTO A., REBECA A.	CVLAC: 17.733.082 E-MAIL: rbk_ale17@hotmail.com
ROJAS D., MARÍA F.	CVLAC: 17.900.591 E-MAIL: maferd_22@hotmail.com
	CVLAC: E MAIL:

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Sistema de Información Gerencial _____

Toma de Decisiones _____

Estrategia _____

Empresa Eléctrica _____

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería de Sistemas

RESUMEN (ABSTRACT):

Actualmente el Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento de personal de la Gerencia de Transmisión Oriental de CADAFE presenta problemas relacionados con el manejo incorrecto de las operaciones y la información que allí se genera, dificultándole a la jefatura la toma de decisiones. Estos problemas cada vez se acentúan más en la unidad, por ende la realización de este proyecto se enfocó en dicho escenario, el cual tuvo como propósito proponer un Sistema de Información Gerencial en apoyo a la toma de decisiones, para esto se hizo necesario primeramente proponer un plan estratégico al departamento antes mencionado, que le permita introducir una mayor racionalidad y organización al conjunto de actividades y acciones que diariamente realizan, con la finalidad de lograr el buen funcionamiento de sus operaciones, basándose entonces en la metodología de Fred David, para ello se recopiló la información necesaria, se formuló la misión, visión del departamento, se realizaron las respectivas auditorias, se formularon los objetivos estratégicos y las estrategias, luego se modeló el sistema de información propuesto y finalmente se crearon los planes de acción, con el propósito de garantizar que se tomen decisiones competentes en condiciones de incertidumbre y se adapten con eficacia y eficiencia a los constantes cambios. De esta manera se pondrá a disposición de la jefatura del departamento la información necesaria que le permita a la misma mejorar su direccionamiento estratégico.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
GUEVARA, MARÍA	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	8.853.210			
	E_MAIL	mariagf45@hotmail.com			
SOLORZANO, LUÍS	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	12.473.554			
	E_MAIL				
PASTRANA, REINALDO	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	15.192.268			
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2009 AÑO	03 MES	05 DÍA
---------------------	-------------------	-------------------

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS.SIGCADAPE.doc	application/msword

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

ALCANCE

ESPACIAL: DPTO. DE RECURSOS HUMANOS DE CADAPE G.T.O. (OPCIONAL).

TEMPORAL: 6 Meses (OPCIONAL).

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

INGENIERO DE SISTEMAS.

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

PREGRADO.

ÁREA DE ESTUDIO:

DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS.

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE - NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS

De acuerdo al artículo 44 del reglamento de trabajos de grado de la Universidad de Oriente:

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

REBECA PINTO

MARÍA ROJAS

**ING. LUÍS SOLORZANO
JURADO**

**ING. REINALDO PASTRANA
JURADO**

**ING. MARIA GUEVARA
JURADO**

POR LA SUBCOMISION DE TESIS