



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CONSEJO DE ESCUELA



CE-120/15

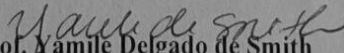
Valencia, 06 de octubre de 2015

Ciudadano(a):
Prof. Lisseth Sandoval

Cumplo con informarle que el Consejo de Escuela de Relaciones Industriales en su sesión extraordinaria No. 603, de fecha 05/10/2015, acordó ratificarlo(a) como Tutor del Proyecto de Trabajo de Grado titulado: "ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES DEL SUBSISTEMA DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO, CON EL FIN DE DETECTAR LA MULTIFUNCIONALIDAD EN EL PERSONAL QUE LABORA EN UNA EMPRESA DE LITOGRAFÍA, UBICADA EN NAGUANAGUA EDO. CARABOBO", correspondiente a el (los) Br. (es): Froyd Emery, Suarez Sharon y Ospino Verónica, con el cual aspira(n) obtener el título de Licenciado(s) en Relaciones Industriales (Bárbula).

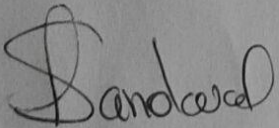
Anexamos un ejemplar para los fines correspondientes.

Atentamente,


Prof. Yamile Delgado de Smith
Directora - Presidente del Consejo de Escuela
de Relaciones Industriales



YDS/ab.


27/10/15



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



**LA POLIVALENCIA COMO ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO, EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME). RAMO
LITOGRAFICO, EN EL EDO. CARABOBO, VENEZUELA.**

Línea de Investigación:

Gestión de personas (LAINET)

Tutor:

Lisseth Sandoval

Autores:

Floyd, Emery

Correo: emerygfloyd@gmail.com

Teléfono: 0414-4046804

Ospino, Veronica

Correo: veroale2005@gmail.com

Teléfono: 426-7429943

Suarez, Sharon

Correo: sharitosuarez@hotmail.com

Teléfono: 0414-4156441



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



**LA POLIVALENCIA COMO ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO, EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME).
RAMO LITOGRAFICO, EN EL EDO. CARABOBO, VENEZUELA.**

Tutor:

Lisbeth Sandoval

Autores:

Floyd, Emery

Ospino, Verónica

Suarez, Sharon

**Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Licenciado en Relaciones Industriales**

Bárbula, Marzo de 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**LA POLIVALENCIA COMO ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO, EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME).
RAMO LITOGRAFICO, EN EL EDO. CARABOBO, VENEZUELA.**

Tutor:

Lisseth Sandoval

Acepta de acuerdo al Estatuto del Profesor Universitario la tutoría del Trabajo de Ascenso a la Categoría de Asistente Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Escuela de Relaciones Industriales
Por: Lisseth Sandoval

C.I. _____

Bárbula, Marzo de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



CAMBIO DE TÍTULO

Por medio de la presente, se informa que el presente trabajo de grado presentado por los Bachilleres: Floyd, Emery C.I: 23.435.653; Ospino, Verónica C.I: 20.314.763 y Suarez, Sharon C.I: 21.477.842, tuvo una modificación en el título, en virtud que se realizó un cambio a nivel del abordaje de la investigación considerando mayor amplitud en el alcance, por lo cual se hizo necesario ajustar el título original.

Título anterior:

Análisis de las funciones del subsistema de adiestramiento y desarrollo, con el fin de detectar la multifuncionalidad en el personal que labora en una empresa de Litografía, ubicada en Naguanagua Edo. Carabobo.

Título actual:

La Polivalencia como estrategia para la gestión del talento humano, en la pequeña y mediana empresa (PYME). Ramo litográfico, en el Edo. Carabobo, Venezuela.

Prof.: Lisseth Sandoval

C.I: 10.320.932

Tutor sugerido



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
 CONSEJO DE ESCUELA
 VALENCIA - VENEZUELA



CONSTANCIA DE VEREDICTO

Reunido el Jurado Evaluador, designado por el Consejo de Escuela de Relaciones Industriales, atendiendo a lo dispuesto en el Título V, Artículo 26, de las Normas Internas para Tramitación, Entrega, Discusión y Evaluación de Trabajos de Grado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, hemos evaluado el Trabajo de Grado titulado:

TÍTULO DEL TRABAJO:

LA POLIVALENCIA COMO ESTRATEGIA
PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
(PYME). RANO LITOGRAFICO, EN EL
ESTADO CARABOBO, VENEZUELA.

Bachiller (es):

1. FLOYD EMERY, C.I. 23.435.653
2. OSPINO, VERÓNICA, C.I. 20.314.763
3. SUÁREZ, SHARON, C.I. 21.477.842

El Jurado considera que el referido Trabajo de Grado cumple con los requisitos de fondo y forma para ser **APROBADO**.

Dando cumplimiento a las disposiciones reglamentarias mediante este escrito, firman conformes, en Valencia, a los 14 días del mes de ABRIL del año 2010.

JURADO	CÉDULA DE IDENTIDAD	FIRMA
COORDINADOR(A): <u>THEMIS SANDOVAL</u>	<u>9678556</u>	
PRINCIPAL:. <u>DELIA VARELA</u>	<u>3570366</u>	
TUTOR: <u>Themis Sandoval</u>	<u>10.320.932</u>	

DEDICATORIA

A Dios

En primer lugar dedicamos este trabajo al Padre todo poderoso, por darnos la vida, la sabiduría y la paciencia, él nos sostuvo y nos dio fortaleza para llegar a la meta y culminar exitosamente este trabajo.

A nuestros padres

Por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Por demostrarnos su admiración en cada paso de nuestras vida, pero sobre todo por demostrarnos día a día puro e inmedible amor, por sus ejemplos, y sabios consejos, por inculcarnos valores y enseñarnos que todo es posible si nos esforzamos más de lo que podemos, para ustedes ya que esto es el simple reflejo de todo su esfuerzo.

A nuestros profesores.

Por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales, para la elaboración de este trabajo de grado; por su apoyo, por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

A nuestros amigos

Por apoyarnos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos incondicionales.

Floyd, Emery; Ospino, Verónica y Suarez, Sharon.

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios por permitirme cumplir esta meta y guiarme siempre.

A mi hija, por su comprensión en todo momento, por cada gesto de amor sincero y por su gran sonrisa y abrazo de aliento.

A mi madre, por ser mi más grande apoyo, por darme la vida y estar en todo momento, dándome aliento, enseñándome a ser paciente, perseverante y además animarme en momentos de agotamiento.

A mi padre, por darme la vida y ser para mí un modelo a seguir, haciendo de mí una persona fuerte.

A mis hermanos, por ser un gran apoyo, por confiar en mí en todo momento, por su gran carisma y su alegría.

A mis compañeras de trabajo de grado, por ser únicas, grandes personas, por su confianza, su comprensión y por sobre todo su gran amistad.

A la familia de mis compañeras, por su apoyo y sus consejos, por corregirnos en cada momento.

A la profesora Lisseth Sandoval, por ser nuestra guía en este camino profesional y brindarnos sus conocimientos en este proyecto.

A mi novio, por ser mi compañero en todo momento y estar a mi lado de manera incondicional.

A la Universidad de Carabobo por abrirme las puertas para emprender este camino, cuyo objetivo es un título que estoy a punto de alcanzar.

Emery Floyd

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecerle a mi Dios por permitirme la oportunidad de alcanzar esta meta y respaldarme en todo aquello que realizo.

A mis padres, por su guía, comprensión y apoyo brindado, porque en ellos encontré la fuerza y motivación necesaria para la realización de esta tesis. Y a mis hermanos, porque a través de su alegría sonrisas y ocurrencias me transmiten la fuerza necesaria para continuar.

A mis compañeras de trabajo de grado, por su gran disposición, por los momentos de análisis y discusión siempre constructiva a lo largo del desarrollo de este trabajo de grado, pero más allá quiero agradecerles por su gran amistad dedicación y compromiso.

De manera especial quiero agradecerle a la Señora Elvira Martignani por abrirnos las puertas de su hogar.

A nuestra tutora, Lisseth Sandoval por la confianza que depositó en nosotras, por su gran apoyo y orientación la cual fue indispensable para el desarrollo de esta investigación.

A mis amigos y compañeros de clases quienes me han brindado buenos momentos y enseñanzas, en especial mi querido amigo Kelly Flores por sus consejos, su ánimo, apoyo y gran amistad.

A la institución que tanto quiero, Universidad de Carabobo, por brindarme grandes conocimientos vivencias y experiencias no solo a nivel profesional sino que también a nivel personal.

Verónica Ospino

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios, por haberme permitido llegar a este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, a demás de su infinita paciencia, bondad y amor.

A mis Padres, por ser mi motor de vida, el pilar fundamental en todo lo que soy hoy en día, por la educación que me impartieron y me ha permitido ser una persona de bien. Infinitas gracias por su incondicional apoyo en todo este camino, son unos padres excepcionales. A mis Abuelas, por sus ejemplos de perseverancia y constancia que me han infundido siempre.

A mis compañeras de trabajo de grado, por la motivación, apoyo, colaboración y amistad que me brindaron durante la realización de nuestra investigación, gracias por ser mis amigas.

A nuestra tutora Lisseth, por su esfuerzo, dedicación, orientación y ayuda que nos brindó en todo momento para la realización de este trabajo de grado.

A la señora Elvira Martignani, por haberme abierto las puertas de su hogar sintiéndome parte de él. A Iván, por tu paciencia y colaboración que nos brindaste en todo momento.

A mi amiga Ariana, por apoyarme en todo momento, siempre dándome los mejores consejos, por compartir buenos y malos momentos que nos han permitido tener una amistad sólida a lo largo del tiempo, gracias por ser una amiga incondicional. A mi amiga Almary, por haberme ayudado a encontrar mi verdadera vocación, gracias por tu apoyo y por la amistad que nos une desde hace tantos años.

Sharon Suarez



UNIVERSIDAD DE CARABOBO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

CAMPUS BÁRBULA

**LA POLIVALENCIA COMO ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO, EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME).
RAMO LITOGRAFICO, EN EL EDO. CARABOBO, VENEZUELA**

Autores: Floyd, Emery; Ospino, Verónica y Suarez, Sharon.

Tutor: Sandoval, Lisseth

Fecha: Marzo, 2016.

RESUMEN

Para una empresa del ramo litográfico es indispensable que cada uno de sus trabajadores domine todas las áreas del proceso productivo, es allí en donde surge la necesidad de desarrollar en el talento humano conocimientos, habilidades y destrezas para que puedan cumplir con todas las tareas que amerita la línea de producción, trayendo consigo el cumplimiento de los objetivos establecidos en la organización. Es por ello, que la presente investigación se plantea la Polivalencia como una estrategia para la gestión del talento humano, en la pequeña y mediana empresa (PYME), ramo litográfico, en el Edo. Carabobo, Venezuela. En tal sentido, se procedió a realizar una investigación descriptiva, de campo, donde se recopiló información de diferentes fuentes en base a distintas técnicas e instrumentos de recolección de datos, tales como: recopilación documental, entrevista estructurada al dueño de la empresa y un cuestionario tipo escala de Likert, aplicado a 15 trabajadores de la línea de producción quienes representan la muestra de la población total de dicha organización. Los resultados obtenidos permiten corroborar que la Polivalencia es una estrategia viable para la gestión de recursos humanos siempre y cuando se tenga contemplado y bien afianzados en la organización cada uno de los elementos que conforma dicho modelo debido que estos garantizaran el éxito del mismo.

Palabras claves: polivalencia, estrategia de recursos humanos, pequeña y mediana empresa (PYME).



UNIVERSIDAD DE CARABOBO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

CAMPUS BÁRBULA

THE POLYVALENCE AS A STRATEGY OF HUMAN RESOURCES, IN THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMES). LITHOGRAPHIC BRAND, IN CARABOBO STATE, VENEZUELA.

Autores: Floyd, Emery; Ospino, Verónica y Suarez, Sharon.

Tutor: Sandoval, Lisseth

Fecha: Marzo, 2016.

ABSTRACT

For a company of the lithographic industry it is essential that each of its workers dominate all areas of the production process, which is where the need to develop human talent, knowledge and skills, arises. So that they can fulfill all tasks that warrants the production line, bringing the fulfillment of the objectives set out in the organization. It is for this reason that the present investigation sets out Polyvalence as a human resources strategy in the small and medium enterprises (SMES). Lithographic brand in the Carabobo state of Venezuela. In this regard, we proceeded to make a documentary research, field based where information from different sources was compiled to different techniques and tools for data collection, such as document review, structured interview to the owner of the company and a Likert type scale questionnaire, applied 15 workers in the production line who represent the sample of the total population of that organization. The results obtained confirm that the Polyvalence is a viable strategy for managing human resources only when you have contemplated and well entrenched in the organization each of the elements that makes this model, because these guarantee the success.

Keywords: Polyvalence, HR strategy, small and medium enterprises (SMES) resources.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	Vi
Agradecimientos	Vii
Resumen en Español	X
Resumen en Inglés	Xi
Introducción	Xviii
CAPITULO I	
ELPROBLEMA	
Planteamiento del Problema	20
Objetivos de la Investigación	25
Justificación	25
CAPITULO II	
MARCO TEORICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación	28
Marco Teórico	33
Mecanismo de la Polivalencia	40
Grados de la Polivalencia	42
Tipos de la Polivalencia	43
Características del talento humano Polivalente	45
Factores de éxito de una organización	47
Aplicación de la Polivalencia	48
Beneficios de la Polivalencia	50
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la investigación	51
Población y Muestra	52
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	53
Estrategias Metodológicas	56
Validez y confiabilidad del instrumento	61

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	63
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	92
LISTA DE REFERENCIAS	95
ANEXOS	103

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°		Pág.
1	Características del talento humano polivalente	47
2	Cuadro Técnico Metodológico	60
3	Resultados de la entrevista	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°		Pág.
1.	Mecanismos de la Polivalencia	67
2.	Grados de Polivalencia	71
3.	Tipos de Polivalencia	73
4.	Características de la Polivalencia	76
5.	Elementos de la Polivalencia	81

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°		Pág.
1.	La Polivalencia	37
2.	Fases del adiestramiento Polivalente	38
3.	Modelo de Especialización Vs Modelo Polivalente	39
4.	Especialización	40
5.	Grados de la Polivalencia	43
6.	Tipos de Polivalencia	44

INTRODUCCIÓN

Cuando una pequeña y mediana empresa se posiciona frente a un mercado tan variado, debe crear estrategias para alcanzar la competitividad, adaptándose así a las fluctuaciones que ocurren en la demanda, sin duda alguna debe contar con trabajadores que respondan rápidamente a los cambios en tiempo de ciclo y en el contenido de las tareas, por consiguiente una manera de lograr esto en una organización es a través de la polivalencia, la cual hace referencia a la posibilidad de que un trabajador pueda intervenir en tareas de diversas índoles relacionadas con su industria.

Es importante resaltar que para que un trabajador sea polivalente en una organización, se debe realizar un plan de formación, en donde se ponga en práctica la rotación de tareas, lo cual genera que los trabajadores adquieran mayores conocimientos y habilidades para un uso completo de sus capacidades, facilitando el logro de los objetivos dentro de las operaciones de la empresa, permitiendo un dominio pleno de los procesos y favoreciendo en todo momento el trabajo en equipo.

De este modo la polivalencia trae consigo diversos beneficios, como lo es evitar las paralizaciones en el proceso de producción, en donde un trabajador pueda sustituir a compañeros de trabajo cuando estos por algún problema no estén trabajando, o ayudar en otras funciones cuando este termine sus actividades habituales.

En el presente trabajo de investigación, se pretende realizar contribuciones que permitan tomar en cuenta la polivalencia como una estrategia para la gestión del talento humano, desarrollando en ellos las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para el correcto desenvolvimiento en la realización de las diversas tareas de toda la línea de

producción, con la intención de identificar los factores que posiblemente estén influyendo en la realización del trabajo.

En el Capítulo I, se desarrollan los aspectos que comprende la problemática objeto de estudio, los objetivos de la investigación, de igual forma los argumentos y criterios necesarios para justificar la importancia de dicha investigación.

En el Capítulo II, se incluye el marco metodológico utilizado para fundamentar la orientación del estudio, describiendo antecedentes de trabajos teóricos relacionados con la investigación, que servirán de apoyo técnico en el mismo, resaltando valiosos aportes vinculados directamente con el tema; de igual forma se desarrollaron las bases teóricas que describen los conceptos afines con la temática a investigar.

Seguidamente el Capítulo III, está referido al marco metodológico, aquí se abarca la naturaleza de la investigación, en el cual se determinó el tipo de investigación, siendo esta descriptiva de campo; por otro lado se señala la población y muestra seleccionada para el entorno específico donde se desarrolla la misma; por último el cuadro técnico metodológico con su sistema de variables, así como, los instrumentos y técnicas usadas para dicho estudio.

Consecutivamente el Capítulo IV, se toma en cuenta la información de los capítulos anteriores y se procede a analizar e interpretar los datos obtenidos, a través de la tabulación de los datos de la muestra estudiada. Por consiguiente el cuarto capítulo es el resultado de la completa investigación, una metodología necesaria para considerar aspectos relevantes para en la aplicación de un modelo de gestión basado en la polivalencia.

Finalmente se da conocer las conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como la bibliografía y anexos que sustentan la misma.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A medida en que han evolucionado las industrias, diversos autores clásicos buscaron desarrollar distintas teorías para resolver los problemas que surgieron dentro las organizaciones en materia de formas de trabajo, una de ellas fue el Taylorismo, el cual es un modelo de organización que buscaba eliminar los movimientos innecesarios de los obreros, aumentando la eficiencia y aprovechando el potencial productivo de la industria.

Otra teoría que se originó como una forma de reestructurar el trabajo fue el Fordismo, donde Hirst y Zeitlin (1991), señala que:

Fordismo es la producción en serie en el modelo de cadena de montaje, al utilizar maquinaria con fines especiales y, principalmente, trabajadores no cualificados en una división del trabajo basada en una fragmentación de tareas cada vez mayor. La era fordista se caracteriza por la dominación de los mercados de masas y por bienes estandarizados que se mantienen durante largo tiempo (p.13).

Este modelo también se extendió hacia otros países, tuvo éxito hasta la década de los setenta del siglo pasado donde fue desplazado por una nueva teoría denominada: Toyotismo, que trajo consigo la flexibilización del trabajo, dándole mayor importancia al empleado, ya que le daba la oportunidad de participar en todo el proceso productivo haciendo uso del trabajo en equipo y formándolo para tener la capacidad de realizar diversas tareas en las distintas áreas (Polivalencia).

Hoy en día algunas de las organizaciones en Venezuela han adoptado la Polivalencia como una herramienta que busca alcanzar competitividad, la cual trae consigo el mejoramiento continuo de los procesos, permite alcanzar una gran productividad, adaptarse a las constantes fluctuaciones del entorno político-económico con la que se vincula, aprovechando al máximo el recurso más importante que tiene toda organización que es su talento humano, generando en ellos motivación y sentido de pertenencia, para así tener trabajadores que marquen la diferencia del resto, convirtiéndose en una ventaja competitiva para cualquier empresa.

Por lo tanto para lograr un alto índice de productividad en la organización, no solo se requiere contar con tecnología de punta sino que también es importante llevar a cabo tanto una idónea forma de gestión y organización así como una adecuada capacitación y desarrollo del personal, para aprovechar eficientemente los recursos disponibles en ella. De igual forma se puede señalar que al pasar los años las empresas valoran más al personal creativo, innovador y aquel que aporta un valor agregado a todas las funciones o tareas que realiza.

En la actualidad, a medida que las grandes empresas se expanden, las pequeñas y medianas empresas, siendo sus siglas (PYMES) para poder tener éxito se han visto en la obligación de redimensionar y agilizar sus operaciones, viéndose en la necesidad de crecer rápidamente y desempeñar un papel relevante en la vida económica. De esta manera tienden a concentrarse en actividades intensivas su modo de producción.

Por lo que en Venezuela ha surgido la necesidad de impulsar la creación y consolidación de las PYMES, emergiendo una ley que las regula, esta se denomina como: Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y

Mediana Empresa (2014), la cual está establecida en la gaceta oficial N° 6.151.

Dicha ley las definen como empresas con características particulares, que tienen ciertos límites ocupacionales y financieros fijados por el Estado o regiones, poseen su propia cultura, intereses, espíritu emprendedor específico y su finalidad es realizar una actividad económica productiva, financiera o comercial lícita, a través del trabajo planificado, coordinado y voluntario que contribuya al desarrollo de la comunidad.

Para Ridgway (s/f), las PYMES “promueven la creación de empleos, tienen efectos positivos en la distribución del ingreso, forman empresarios y representan un yacimiento de talento humano para las grandes empresas”, es por esto que se observa que en actualidad la gerencia desarrolla estrategias para mantenerse en el mercado, de manera que este tipo de empresas necesitan un proceso de talento humano equitativo y una estrategia gubernamental bien equilibrada.

En vista de los constantes cambios que enfrenta las empresas en Venezuela y en especial las PYMES, surge la necesidad de incorporar alternativas de gestión que permitan llevar a cabo procesos productivos de forma adecuada respondiendo a las fluctuaciones de las demandas. Para que la PYME demuestre que es capaz de competir, debe definir estrategias que fortalezcan el logro de sus objetivos, misión, visión a partir del desarrollo de competencias y actitudes del talento humano, con el fin de que se enrumben en la dirección seleccionada y al ritmo establecido.

En este contexto podemos interpretar de Díaz y Piña (2012), que la gerencia juega un papel fundamental, puesto que las PYMES funcionan de acuerdo a una estructura vertical, en la cual se apoya las distintas áreas,

para lograr sus objetivos. Es por ello que la labor del gerente permite establecer acciones positivas para que estas no solo estén en estricto cumplimiento de materia legal vigente sino que incorporen dentro de su visión gerencial el desarrollo de las normas y procedimientos que permitan a las empresas volverse más competitivas, pero esto no se logra sin el talento humano alineado.

La investigación centra su interés en analizar a la PYME LITO UNO, C.A., la cual es una pequeña empresa definida por la Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (2014), como aquella que tiene una nómina promedio de hasta cincuenta trabajadores y una facturación anual de hasta doscientas mil unidades tributarias.

Dicha PYME se dedica a las artes gráficas, la cual se encuentra en el mercado desde el año 2.000 hasta la presente fecha, por lo que lleva 15 años con responsabilidad y entrega en el arte de la impresión para particulares, publicistas, diseñadores, corporaciones de alto nivel como: ensambladoras de vehículos en el país y entre otras empresas.

En su objeto de acta constitutiva, se constituye todo lo relacionado con el ramo de las artes gráficas, litografía, tipografía, avisos publicitarios, impresiones y reproducciones en general, compra-venta de materiales y equipos tipográficos y de reproducción en general, escrita y audiovisual así como la distribución, importación, exportación, fabricación y reparación; pudiendo dedicarse a cualquier otra actividad de lícito comercio conexas con el presente objeto.

Es importante señalar que la empresa ha mantenido un constante crecimiento aun sin tener definido una visión compartida, misión, principios y

valores. En el marco de la gestión del talento humano, no se observa de manera escrita una estructura organizativa que oriente la ubicación de los cargos en el proceso productivo. Sin embargo; cada talento humano conoce sus responsabilidades en el proceso, y además se observa un buen ambiente laboral.

Dicha organización se encuentra en pleno crecimiento con un proceso manufacturero continuo, en el que cada trabajador muestra la calidad y experiencia en la rama, ya que cada uno de ellos solo desempeña el cargo asignado, de esta forma se desenvuelven de forma segura en su proceso de trabajo. La mayoría de estos trabajadores están en la empresa desde que fue fundada, siendo piezas fundamentales para la misma.

Un aspecto resaltante es que la empresa presenta retrasos a la hora de que una de las áreas se encuentre vacía y no pueda cubrir con las tareas que esta amerita, deteniéndose el proceso productivo. Es por ello que surge la necesidad de que cada trabajador domine todas las áreas del proceso. Para poder lograr esto, se debe formar un trabajador polivalente, en donde debe desarrollar comportamientos y actitudes propias del saber ser, convirtiéndose el adiestramiento esencial para orientar al talento humano.

Por todo lo antes expuesto surge la necesidad de realizar la presente investigación, la cual dará respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Está el personal dispuesto a desempeñar funciones diferentes al cargo asignado?, ¿Está la empresa dispuesta a formar a sus trabajadores?, ¿Está el personal dispuesto a cambiar su forma de trabajo? Y ¿Qué estrategias del talento humano sería la más adecuada para mejorar la forma de trabajo?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar la polivalencia como estrategia para la gestión del talento humano, en la pequeña y mediana empresa (PYME). Ramo litográfico, en el Edo. Carabobo, Venezuela.

Objetivos Específicos

Describir la polivalencia como estrategia para la gestión del talento humano.

Identificar la polivalencia para la gestión del talento humano en la PYME Lito Uno, C.A.

Sugerir acciones que permitan poner en práctica la polivalencia como estrategia para la mejora de la gestión del talento humano en la PYME.

Justificación

Para formar a trabajadores polivalentes, es necesario que posean comportamientos y actitudes propias del saber ser, que al estar alineadas con la organización y con las funciones que realiza en su área de trabajo, puedan garantizar el éxito de la polivalencia, debido a que si un trabajador no posee la disposición para aprender distintas funciones de las que él está acostumbrado a realizar, se tendrá como resultado el rechazo a la nueva forma de repartir el trabajo, por lo tanto no lo verá como una mejora para el mismo sino todo lo contrario.

La presente investigación pretende analizar la polivalencia como estrategia para la gestión del talento humano, en la pequeña y mediana empresa (PYME), tomando en cuenta sus aspectos más relevantes para poder llevar a cabo este modelo de gestión, logrando con ello una visión más amplia que permitirá sugerir acciones correctas para la aplicación de la misma.

Por consiguiente, esta investigación será importante tanto para la empresa objeto de estudio, como para los estudiantes y profesionales del área de recursos humanos. En vista de la escasa información sobre este tema, la presente investigación ayudará a generar más material bibliográfico con respecto a la misma.

Así mismo la investigación contribuye a la organización en el sentido de que permite evaluar con qué aspectos cuenta y aquellos que debe reforzar para así poder adoptar la polivalencia como una estrategia para gestionar su personal. De igual forma, con los resultados que arroje dicha investigación permitirá realizar recomendaciones pertinentes que ayuden a solucionar la problemática planteada.

Esta investigación puede resultar de interés para otras empresas que quieren mejorar la productividad, enfocada a capacitar a su personal de manera polivalente y así sacarle provecho a su talento humano. Desde el punto de vista académico la investigación es importante puesto que genera información vital para futuros investigadores de la línea de gestión de personas, establecida en las líneas de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (s/f), la cual tiene como objetivo integrar elementos puntuales que pertenecen a las

Relaciones Industriales, integrando elementos teóricos y operativos de esta disciplina y ubicarlos en torno a los subsistemas que la componen; sirviendo así de material de consulta bibliográfica para poder desarrollar su trabajo de investigación.

Finalmente, para los investigadores representa un gran aprendizaje, ya que contribuye a la obtención de nuevos conocimientos en materia de gestión de personas, de igual forma ayudó a consolidar aspectos esenciales para poder llevar a cabo una investigación científica.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se muestran las investigaciones, teorías y enfoques de distintos autores, resultado de la revisión bibliográfica, que permiten ampliar la descripción del problema, por medio de estudios concluidos y verificados que se consideran valiosos para el desarrollo de la presente investigación.

Antecedentes

En primer lugar González; Valdez y Edésio (2008), en su estudio sobre la Capacitación en obra para obtener la polivalencia de los operarios y verificación de sus efectos en la construcción civil. Universidad Nacional de Itapuá. Encarnación. Paraguay.

El estudio contempla una investigación de campo, donde se le realizó una obra piloto a 22 operarios posibilitando la misma obtener datos sobre los cambios en la producción y el impacto que estos generaron en el proceso constructivo, haciendo uso de instrumentos metodológicos para la recolección de los datos tales como cuestionarios, entrevistas, observaciones y discusiones en grupo.

Tuvo como objetivo demostrar que la polivalencia de los operarios de construcción contribuye con el mejor desempeño en gestión de personas en zona de obra, partiendo de la capacitación, evaluación y certificación en distintas especialidades. Los conocimientos adquiridos, además de los

certificados que son pruebas concretas de sus competencias, fundamentan el aumento de la empleabilidad de los involucrados.

Así mismo, arrojó que la polivalencia aumenta la autoestima de los operarios gracias a la muestra de interés de la gerencia por el buen trato, por su formación y por su seguridad, ya que uno de los cursos recomendados es el de Seguridad y Salud debido al peligro constante que representa el trabajo en la construcción.

Además confirmó la satisfacción e interés por parte de los operarios certificados para seguir participando en futuros cursos a realizarse, puesto que se sienten más seguro de su desempeño en las tareas que deben realizar, al haber recibido instrucción del modo correcto de efectuarlas, lo cual evidencia la autonomía lograda. Esto genera la mejora en la secuencia de sus actividades.

La investigación antes descrita fue seleccionada como base teórica, puesto que permite visualizar como fue llevado a cabo un programa de capacitación para obtener la polivalencia y así contribuir con el desempeño de la gestión de personas. Por otra parte, las estrategias que fueron empleadas sirven como guía para el desarrollo de dicha investigación.

En segundo lugar Artigas; Useche y Queipo (2008), en su trabajo la Flexibilización interna a través de la multifuncionalidad en empresas de telefonía fija en el estado Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia, Venezuela. No publicado.

Esta investigación es de tipo descriptiva, diseño no experimental-transeccional, estudiándose la población completa, recolectando los datos por observación directa y entrevistas semi-estructuradas. El objetivo central de la investigación fue describir la multifuncionalidad como flexibilizadora interna en las empresas de telefonía fija en el estado Zulia, en el periodo 2003-2006.

Los resultados de esta investigación evidenciaron gran presencia de elementos que establecen la multifuncionalidad de los empleados dentro de las empresas de telefonía fija, además de ello pudieron demostrar que las empresas flexibilizaron internamente a través de la multifuncionalidad, en función del mejoramiento de la eficiencia de la organización, sin generar ninguna clase de beneficio, es decir, dejando de lado los intereses y necesidades de la fuerza laboral.

Por otro lado se observó, que el interés de las empresas por el uso óptimo de recursos en función de la eficiencia organizativa, logran así una posición competitiva, mantenimiento o mejoramiento de esta, ya que el empleado, sus necesidades y expectativas son dejados de lado por la búsqueda del beneficio organizacional.

En conclusión la investigación antes explicada tiene similitud con la presente, debido a que aborda el uso de la multifuncionalidad en el trabajador y destaca los beneficios que esta aporta para la organización, en función al mejoramiento de la competitividad y optimización productiva.

En tercer lugar Acacio (2011), desarrolla una investigación denominada Flexibilidad Funcional: agente precarizado del trabajo en las embotelladoras trasnacionales de refrescos del Distrito Capital y Estado Miranda. Como

requisito para obtener el título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, en la Universidad Católica Andrés Bello.

El estudio estuvo dirigido a analizar y describir el fenómeno de la flexibilización, la forma como ha repercutido en la precarización del empleo formal en países en desarrollo como Venezuela. La metodología empleada, corresponde a una investigación de tipo descriptiva apoyándose en un estudio de campo, lo cual permitió obtener la información de manera directa, haciendo uso de la observación participante y entrevistas no estructuradas como instrumento de recolección de datos. Vale la pena señalar que los sujetos que participaron son trabajadores adscritos a las áreas administrativas de las empresas objeto de estudio.

Los investigadores concluyeron que en ambas empresas se observan rasgos típicos de sobreexplotación, que se encuentran caracterizada por la prolongación de la jornada de trabajo, aumento de la intensificación del trabajo y anulación de conciencia de cases a través de un proceso de involucramiento del empleado en un concepto de empresa-familia. En resumen, se establece que el objetivo de la flexibilidad funcional es la de producir mayor ganancias al menor costo.

Esta investigación nos aporta que la polivalencia, genera enriquecimiento del trabajo por parte de la empresa, lo que significaría que el personal sería capaz de realizar cualquier tipo de tarea en la que se encuentre, ya que la organización establecería estrategias de formación para el total desenvolvimiento en cada una de las áreas, así logrando los objetivos planteados.

En cuarto lugar Quiroz (2014), efectuó un trabajo titulado Formación Polivalente e identidad profesional de los interventores educativos. Tesis doctoral, presentada en la universidad pedagógica nacional en Oaxaca, México. Trabajo publicado.

Tuvo como propósito esta investigación analizar la identidad profesional de los interventores educativos que cursaron la licenciatura en intervención educativa, un programa de enfoque por competencias y de orientación polivalente. Es un trabajo de tipo cualitativo con entrevistas a doce egresados de tres generaciones (2008, 2009 y 2010), estas entrevistas se concentraron en indagar acerca de la forma como los estudiantes conciben y caracterizan su profesión, así como en los aspectos a los que recurren para construir su identidad.

La investigadora concluyó que la polivalencia, requiere de profesores que conozcan su campo de acción, un elemento que no se analizó al momento de implementar el programa, de igual forma hace hincapié que formar a un profesionista en una disciplina que no se conoce es un asunto complicado, y si a esto se le añade formarlo con un enfoque polivalente, lo es más.

Dicha investigación tiene una relación con la presente, ya que estudia la propuesta del desarrollo de múltiples competencias profesionales mediante una educación polivalente, la cual no rodea a una sola línea de conocimiento; por el contrario, se abre a diversas opciones de especialización, de acuerdo a las necesidades del contexto. Resaltando que esta propuesta ayuda a que las personas cuenten con los conocimientos, las habilidades y las actitudes para adaptarse a los diferentes espacios y requerimientos de trabajo.

En quinto lugar Mercedes (2015), en su estudio de polivalencia laboral en el personal administrativo de Moore de Venezuela, s.a. Como requisito para obtener el título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo. Venezuela.

El objetivo del presente estudio fue analizar la condición de polivalencia del personal administrativo en la empresa Moore de Venezuela S.A. La labor realizada se desarrolló bajo el contexto de una investigación documental y de campo, cuyas técnicas e instrumentos utilizados fueron la recopilación documental y la encuesta, cuya herramienta empleada fue el cuestionario. Como resultado logró validar que la empresa se maneja bajo el paradigma de la flexibilidad laboral, que ejerce una mayor presión en el personal administrativo ya que tiene la libertad de negociar sin intermediarios las condiciones de trabajo.

Esta investigación tiene relación ya que la flexibilidad laboral genera nuevos esquemas de trabajo, procesos de cambio y adaptación, para así comprender los estudios de los modos de producción , adaptando la polivalencia como estrategias para el desenvolvimiento de todos los trabajadores por toda la línea de producción.

Marco Teórico

Inicialmente el hombre entendió que para poder subsistir debía trabajar, pero a su vez comprendió que no podía lograrlo solo y debía organizarse para poder satisfacer todas sus necesidades y alcanzar sus objetivos, recurriendo a la aplicación de la administración, la cual fue evolucionando con el tiempo a través de diferentes modelos expuestos por distintos líderes.

Entre los distintos modelos que emergieron estuvieron el Teylorista-Fordista, donde Zandomeni, Chagnoli, Rabazzi y Peralta (2004), resalta que es:

La división social y técnica de la tarea. La primera implica una división vertical es decir, la estricta separación de las tareas de planificación, organización y evaluación del trabajo respecto a su ejecución, vaciando de inteligencia los puestos. La segunda es la división horizontal, es decir, el fraccionamiento de las tareas para así alcanzar una mayor eficiencia en su ejecución” (p.46)

Partiendo de esta idea se puede decir que es un modelo inflexible pero capaz de producir grandes series de gamas limitadas de productos con poca cooperación y autonomía. Otros principio de la organización Teylorista-Fordista que distinguen Zandomeni, Chagnoli, Rabazzi y Peralta (ob citado), es “el estudio de métodos y tiempo, la estandarización, la individualización del trabajo, la selección y formación de trabajadores y el sistema de remuneraciones, sin lugar a duda posibilitan y al mismo tiempo potencian, la separación social y técnica de tareas”. Por consiguiente dicho modelo genera una formación jerárquica, burocrática y fuertemente centralizada, que pudiera traer como consecuencias problemas de adaptación en el personal.

Con el pasar del tiempo los sistemas productivos se vieron fuertemente influenciados por las exigencias del mercado y es allí donde surge el modelo japonés de la mano del ingeniero Taiichi Ohno, mostrándose como un nuevo paradigma emergente en la industria textil, específicamente en la empresa Toyota hoy famosa por su actividad automotriz, pero antes de la segunda guerra mundial era esencialmente un fabricante de telares, este modelo desplazo al fordismo y tenía como principal objetivo producir a bajo costo volúmenes pequeños de productos diferenciados.

Dicho modelo se muestra como un nuevo método de gestión el cual está enmarcado por una serie de elementos, donde Martínez (2000), señala que son:

El sistema de suministro “justo – a – tiempo”, para reducir o eliminar los inventarios; las ordenes de producción “Kan ban”, traccionadas desde el cliente y no empujadas desde el proveedor; el “ control de calidad total” que procura alcanzar el “cero defectos” y optimizar el empleo de los recursos; la participación activa de los trabajadores en el proceso de producción mediante el trabajo en equipo, la iniciativa descentralizada, una mayor autonomía de decisión en el taller, las recompensas por los logros de los equipos, y una tendencia hacia la jerarquía administrativa plana, con escasos símbolos de posiciones de poder en la vida cotidiana de las empresas. (p.21).

Cada uno de los elementos antes mencionados constituye el éxito del toyotismo, puesto que se muestra como una alternativa de gestión mucho más flexible e integradora donde se presenta una relación más estrecha y participativa entre el trabajador y las labores que desempeña en la organización.

Finalmente en los años cincuenta es desarrollado este método a partir de un doble principio, donde Coriat (2000:41), los define como: ...”doble principio conjunto de lineación de la producción y la concepción de la organización del trabajo en torno a puestos polivalentes”. Esto genero una división del trabajo muy distinta a las planteadas por el taylorismo y el Fordismo, trayendo como consecuencia la consolidación de la vía japonesa a través de la organización del trabajo y la administración de la producción, un aspecto relevante y distintivo, es que dicho método está orientado en la

desespecialización de los profesionales para transformarlos, en trabajadores polivalentes.

Rodriguez (2006:31), en su trabajo de investigación titulado: Asignación multicriterio de tareas a trabajadores polivalentes, cita a Park (1996) donde:

expone que las organizaciones con personal polivalente, pueden resolver los cambios rápidos que se dan de la demanda de productos en forma eficaz, esto regido por el principio de que el personal presente unos mayores niveles de polivalencia, y que el conocimiento del proceso vaya en aumento, hace que pueda reaccionar, de manera efectiva, a cambios extraordinarios

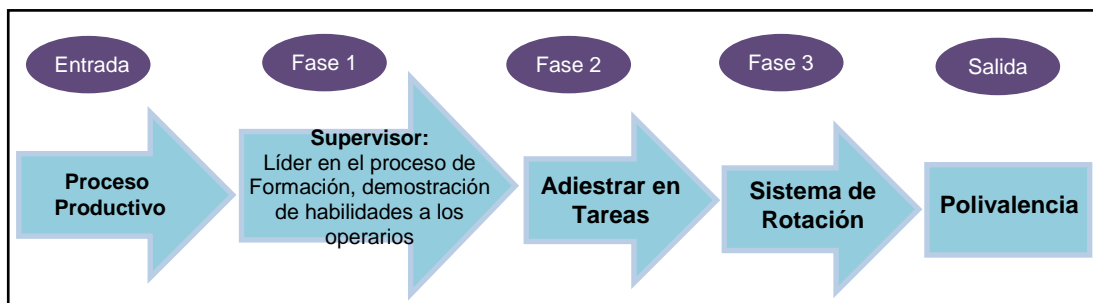
Es por todo lo antes expuesto que se puede decir que la polivalencia genera un ambiente organizacional facilitador y de apoyo, capaz de lograr un verdadero involucramiento del personal siendo esta la clave de su éxito, es por ello que pudiera considerarse como una estrategia de gestión del talento humano.

Un aspecto relevante es que el adiestramiento de los operarios utilizados en este modelo, se realiza a través de un sistema denominado rotación de tareas, donde según Serra (2003:161), “cada operario pasa por cada tarea y lleva a cabo todas las de su taller o sección. Después de un periodo de tiempo, cada trabajador adquiere dominio de cada tarea y así se convierte en un trabajador multifuncional”. Por consiguiente es importante resaltar que para poder pasar a un trabajador de especializado a polivalente se requiere de un proceso paulatino de formación e involucramiento con el proceso productivo.

Para la implementación del sistema antes mencionado es necesaria la plena disposición y participación no solo de los trabajadores sino del supervisor, puesto que estos son los que están estrechamente relacionados con las labores que se desenvuelven en el proceso productivo, del mismo modo Serra (ob. Citado), señala que para lograr ese sistema de rotación se debe:

Primero, cada encargado y supervisor ha de demostrar sus propias habilidades a los operarios de su taller. Segundo, se adiestra a cada trabajador para llevar a cabo, mediante un sistema rotativo, todas las tareas. El último paso consiste en la asignación de los operarios mediante un sistema de rotación de una frecuencia de varias veces por día. (p.161).

Figura 1. Fases del adiestramiento Polivalente

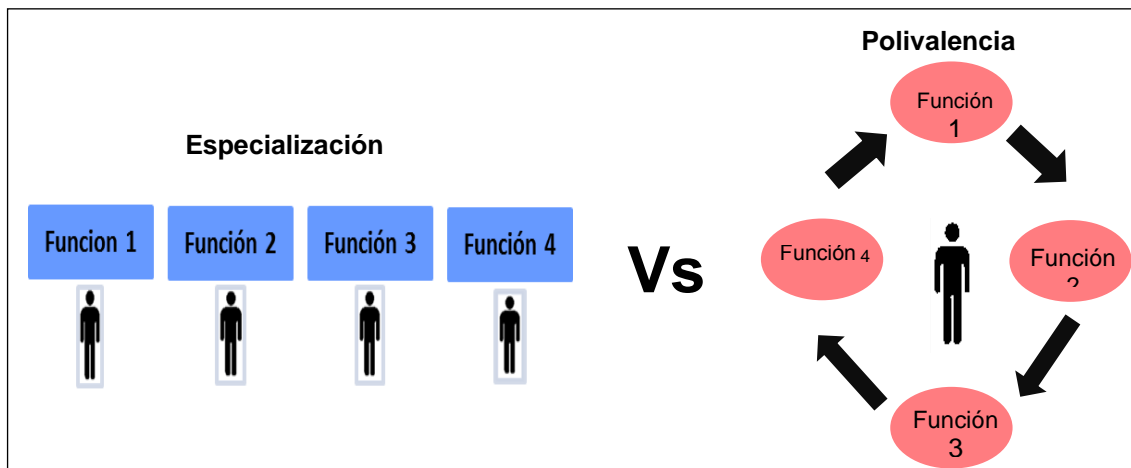


Elaborado por: Floyd; E, Ospino; V, y Suarez; S. (2016). A partir de Serra (2003)

Las empresas en función a las variaciones de la demanda y por obtener un posicionamiento en el mercado donde se desenvuelven, buscan la forma de repartir el trabajo, para que le generen una ventaja competitiva y eleven sus niveles de productividad y así de esta manera puedan afrontar situaciones de cambios constantes en el entorno, como aumento de la demanda por temporada, inclusión de tecnología, entre otros; mediante un empleo efectivo de la fuerza laboral con la que se cuenta, sin necesidad de

contratar más personal, es por ello que ha surgido dos modelos donde buscan principalmente repartir el trabajo como se ilustra en la siguiente figura:

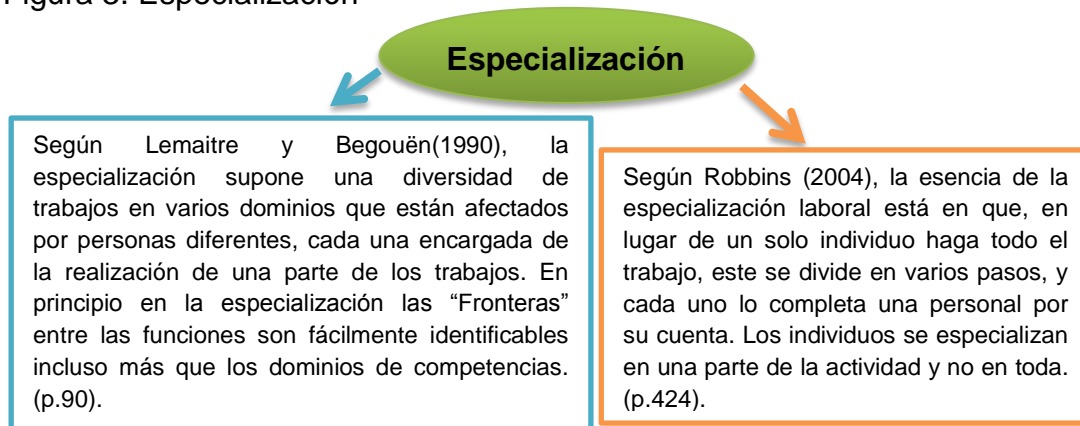
Figura: 2 Modelo Especialización vs modelo Polivalencia.



Elaborado por: Floyd; E, Ospino; V, y Suarez; S. (2016). A partir de Lemaitre; Begouën (1990) y García (2011).

La especialización surge como una manera de repartir el trabajo teniendo ventajas como facilitar la rapidez de responsabilizar a un trabajador en una tarea específica, permitiendo de esta forma profundizar en sus competencias y saber que le corresponde hacer si ambigüedad, garantizando la calidad del trabajo pero dicha forma de repartición del trabajo tiene incidencias directa en la motivación y eficacia de los operarios. La especialización es definida por:

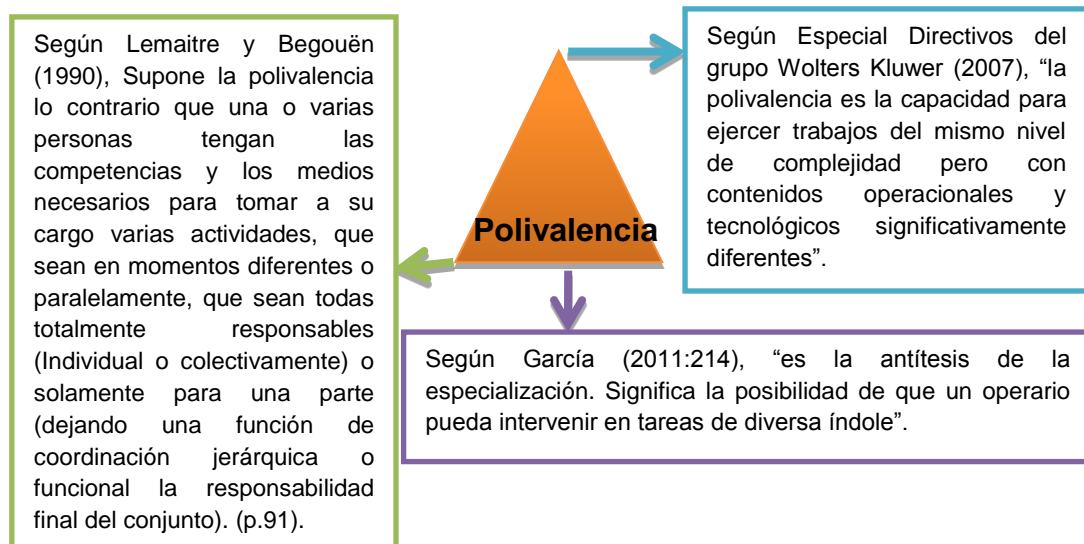
Figura 3. Especialización



Elaborado por: Floyd; E,Ospino; V, y Suarez; S. (2016). A partir de Lemaitre; Begouën (1990) y Robbins (2004).

Dentro de este marco la Polivalencia es otra forma de repartir el trabajo y que ha ganado interés al pasar de los años, puesto que Según Lemaitre y Begouën (1990:91), "permite hacerle cara a una frecuencia creciente de ausencias de información del puesto, debido a la vez al desarrollo de la formación permanente, a una débil motivación y a una mayor laxitud para informar la disciplina y los horarios". Esta alternativa de gestión es definida por los siguientes autores:

Figura 4. La Polivalencia



Elaborado por: Floyd; E ,Ospino; V, y Suarez ; S. (2016). A partir de Lemaitre, Begouën (1990); Especial Directivos del grupo Wolters Kluwer (2007) y García (2011).

Se puede interpretar que la polivalencia contribuye, a la repartición de las cargas de trabajo, tomando en cuenta que el personal se debe formar de acuerdo a las necesidades que requiera cada puesto, a través de un proceso de aprendizaje que le permitan la adaptarse rápidamente a los cambios y que en ellos puedan llevar a cabo un buen desempeño.

Mecanismo de la polivalencia

Para alcanzar el éxito de la polivalencia en una organización necesariamente debe realizarlo a través de diversos elementos, Según Especial Directivos del grupo Wolters Kluwer (2007:329), en su libro Consultor para la Dirección de Recursos Humanos, resalta que es necesario tener a la disposición una serie de mecanismos, que permitan llevarla a cabo, los cuales se mencionan a continuación:

- Trabajo en grupo, el cual permite compartir experiencias, descubrir otros puntos de vista y tanto recibir como dar apoyo.
- La formación general, que permite pasar de un trabajo a otros mediante procesos sencillos de adaptación.
- Rotación, el cual es un elemento permanente de formación, no como solución de emergencia, que se ha acreditado como el medio más eficaz para adquirir más allá de la competencias específicas de cada situación de trabajo.
- Sustitución, el cual permite desempeñar temporalmente funciones distintas o de mayor rango.
- Saturación de la jornada, por la que el trabajador se ocupa permanentemente aunque no hay trabajo del suyo habitual.

Es importante resaltar que la organización debe ser capaz de suministrar los recursos y la formación necesaria para desarrollar a su personal polivalente a través de planes de formación, definido por Rey de Polanco (2013), como:

Un documento donde se planifican y registran las acciones formativas pertinentes para atender las necesidades de adiestramiento y desarrollo detectadas en los trabajadores, para llevarlos a los niveles de eficiencia requeridos por la organización. Para lograr ello es necesario tener pleno conocimiento de los objetivos a nivel de trabajo y las metas que se quieren alcanzar en el ámbito personal. (p.150).

Según Pérez (2012:113), en su libro función directiva y recursos humanos en sanidad hace referencia a la teoría del establecimiento de metas citando a Locke (1968), donde la idea fundamental que está en la base de esta teoría es el control de las acciones de los individuales por sus pensamientos. Las personas actúan racional y conscientemente trazando objetivos, explicitando intereses y eligiendo las formas más convenientes de ejecutar la tarea.

Del mismo modo, para lograr la polivalencia no basta solo con desarrollar habilidades intrínsecas definidas por Chiavenato (1993:48), como actividades motoras y manuales que exige capacitación y práctica constante, por lo que están relacionadas con el cargo actual o futuro. También se requiere desarrollar capacidades para manipular los sistemas de información que resolverán los problemas sin la intervención de la dirección, dándole así la posibilidad de tomar sus propias decisiones. De este modo Fuster (2011), destaca que:

Para llevar a cabo el desarrollo del potencial individual en más de una función por el perfil global del trabajador, ante todo, hay que establecer los perfiles de los puestos de trabajo, y después contratar mediante un estudio individualizado de cada trabajador encaje en cada uno de dichos perfiles de función en la empresa. (p.228).

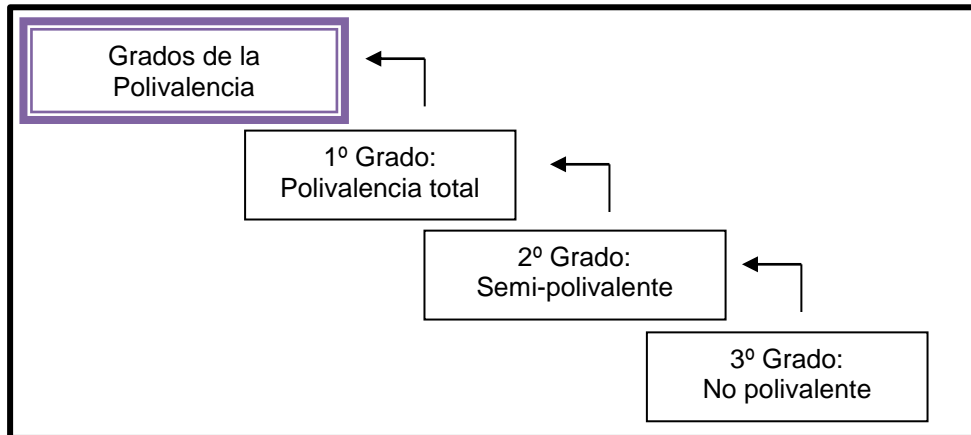
Dentro de este orden de ideas, para crear el perfil de polivalencia del personal, Rodríguez (2006:27), hace mención de que se debe tomar en cuenta algunas decisiones como lo son: el constituir el número de habilidades que deben desarrollar cada persona, la rotación por las diferentes tareas, el determinar los tiempos de entrenamiento y la proximidad entre tareas, etc. Así mismo es importante reconocer las habilidades

específicas que son requeridas para cada tarea y como el personal puede adquirirlas.

Grados de la Polivalencia

Para la autora Rodríguez (2006:44), en su trabajo doctoral: Asignación Multicriterio de tareas a trabajadores Polivalentes, hace mención de que la Polivalencia puede estar dado en tres grados, de acuerdo a la capacidad que tiene el trabajador de poder llevar a cabo diferentes tareas de manera eficiente. Ver Figura 5

Figura 5. Grados de la polivalencia.



Elaborado por: Floyd; E, Ospino; V, y Suarez; S. (2016). A partir de Rodríguez (2006).

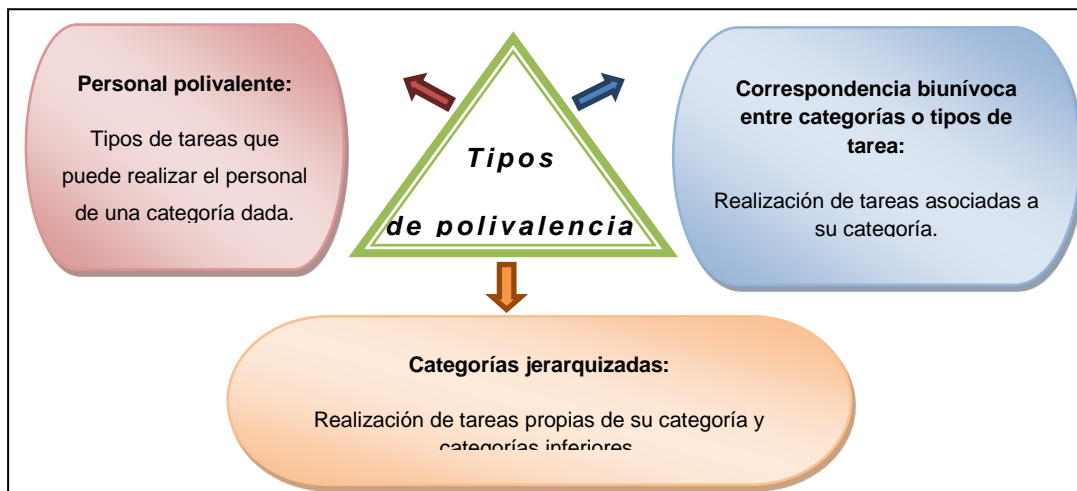
- Personal con polivalencia total: hace referencia al trabajador que tiene capacidad de realizar diversas tareas que comprende la organización, y ejecutando todas con un nivel alto de rendimiento indiferentemente de cuál sea, teniendo así un involucramiento completo con todo el proceso de producción.

- Personal semi-polivalente: se refiere al trabajador que tiene la capacidad de realizar más de una tarea, pero no la totalidad de las tareas que se le son asignadas, y puede verse afectado el rendimiento a la hora de realizar una actividad.
- Personal no polivalente: este tipo de personal, es un sinónimo de personal especializado, en donde el trabajador tiene la capacidad y el adiestramiento para el desarrollo de un solo tipo de tarea.

Tipos de polivalencia

Los tipos de polivalencia se pueden clasificar de dos maneras, una es basada en la implicación de la persona en el proceso productivo y la otra se basa en los niveles de capacidad del personal. Esta investigación se basará en la segunda clasificación antes mencionada, la cual Lusa (2003), en su tesis doctoral: Planificación del tiempo de trabajo con jornada actualizada; la categoriza en los siguientes:

Figura 6. Tipos de Polivalencia del Personal



Elaborado por: Floyd; E, Ospino; V, y Suarez; S. (2016). A partir de Lusa (2003).

- Correspondencia biunívoca entre categorías o tipos de tareas: Esta hace referencia al personal que, únicamente puede realizar aquellas tareas asociadas a su categoría.
- Categorías jerarquizadas: Esta corresponde, al caso en que los tipos de tareas y las categorías están jerarquizados, y el trabajador puede realizar las tareas propias de su categoría y también las correspondientes a las categorías inferiores o algunas de ellas.
- Personal Polivalente: Se puede definir una matriz categoría/tipos de tarea que indica los tipos de tareas que puede realizar el personal de una categoría dada.

Características del talento humano polivalente

Para poder alcanzar un talento humano polivalente en una organización, es necesario que el mismo posea una serie de características positivas observables, que les permita incrementar la calidad, la productividad en el trabajo y en la empresa. Según Rainer y García (1997):

El desarrollo polivalente del personal se plantea como un pensamiento integral y analítico, dentro de una actuación caracterizada por la autorresponsabilidad, las capacidades de cooperación, de asunción de conflictos, de comunicación de motivación, de solución de problemas, así como de pensamiento crítico y constructiva, estas características contribuyen las cualificaciones básicas para una flexibilidad intelectual, para el desarrollo de creatividad y capacidad de transferencia de conocimientos. (p.201).

Las características presentadas por los autores antes mencionados se definen en el cuadro N°1, que a continuación se presenta:

Cuadro N°1. Características del talento humano polivalente

Características	Definición
Autorresponsabilidad	Se refiere al hecho de que el talento humano asume ante sus compañeros y la organización las consecuencias de sus actos.
Cooperación	Se refiere al poder que tiene el talento humano de trabajar en conjunto, equilibrando las metas y prioridades, compartiendo el liderazgo y trabajando en equipo.
Resolución de problemas	Implica la capacidad que debe tener el talento humano de identificar, analizar, y estructurar un escenario en la que se produce un desequilibrio entre lo que sucede y lo que debería estar sucediendo, y de esa forma encontrar posible soluciones efectivas para llegar a una correcta resolución del problema en un tiempo razonable.
Motivación	Santos (2008:91), "situación emocionalmente positiva, que se produce en un sujeto, cuando existe un estímulo o incentivo que le satisface una necesidad, lo que permite obtener de el una conducta apetecida".
Comunicación	Capacidad voluntaria que tiene el talento humano para transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivos a las propuestas de los demás.
Asunción de conflictos	Se define como la capacidad que debe tener el talento humano para involucrarse en la resolución de los conflictos, que se pueden generar en la organización, aportando posibles soluciones al mismo.
Pensamiento crítico	Es la capacidad que tiene el talento humano de analizar y evaluar las diferentes situaciones que se le puedan presentar para saber si es cierto, válido, creíble; o descartarlo por falso, inválido, no ético o ineficaz.

Elaborado por: Floyd; E, Ospino; V, y Suarez; S. (2016). A partir de Rainer y García (1997).

Si bien es cierto que estas conductas pueden llegar a ser propias de cada individuo, también es necesario que la organización fomente el desarrollo de las mismas en caso de ausencia o deficiencia de alguna de ellas, debido a que si el talento humano no las posee sería cuesta arriba poder ejecutar el modelo de gestión polivalente.

Factores de éxito de una organización

Existe una serie de elementos necesarios para que una empresa pueda alcanzar el éxito y la excelencia independientemente del tamaño de la misma; Francés (2006:168), en su libro titulado estrategia y planes para la empresa cita a Daniel (1961), el cual define los factores críticos de éxito como aquellas capacidades claves de la empresa conformadas por la experiencia como de particular importancia para el éxito competitivo en la industria o sector considerado.

De igual forma existe una serie de elementos básicos para cualquier estructura organizacional y Mckinsey los consolidó en un modelo denominado 7S, el cual comprende siete esferas interconectadas entre sí, cuyo elemento central son los valores compartidos, Fernández (2010:39), en su libro Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar cita a Pascale y Athos (1981), donde resaltan a cada una de las esferas del modelo las cuales son:

- Valores compartidos (Shared Values): Las nociones significativas o ideas- fuerza que una organización inculca a todos sus miembros.

- Estilo (Style): Comportamiento característico de los principales directivos para la obtención de los objetivos de la empresa. Asimismo, designa la cultura de la organización.
- Personal (Staff) Descripción demográfica de las categorías de personal importantes en la empresa (esto es, ingenieros, licenciados, etc). No se usa staff en el contexto acostumbrado de contraposición a la línea.
- Estructura (Structure): Divide tareas y proporciona coordinación, refleja la línea de autoridad y el número de niveles jerárquicos.
- Sistemas (Systems): Los procesos y flujos que muestran como una organización consigue que las cosas se hagan (Sistema de información, procesos de fabricación, sistemas de gestión de calidad total y sistemas de control son buenos ejemplos).
- Estrategia (Strategy): plan o curso de acción para asignar los limitados recursos de la empresa, a través del tiempo, con vistas a alcanzar unos objetivos definidos. Lo difícil no es formular estrategia, sino ejecutarla.
- Habilidades (Skills): Los atributos cruciales del personal clave o de la empresa en general.

Aplicación de la polivalencia

Es importante resaltar que la Polivalencia ha sido aplicada en otras empresa como una manera de gestionar a su personal, en un informe presentado por La Organización Internacional del Trabajo (2003), hacen referencia a una empresa que adopto dicho modelo, el cual fue llevado a cabo específicamente en la fábrica de Hoechst Celanese Corporation en

Salisbury, Carolina del Norte, Estados Unidos, cuenta con 2.000 empleados, pudo alcanzar mejoras en la productividad a través de la polivalencia y el trabajo en equipo permitiendo de esta manera ahorrar 8 millones de dólares por año.

Esta empresa lo llevo a cabo mediante “equipos para el diseño de tareas” con trabajadores de áreas específicas seleccionados por sus propios colegas para analizar los factores que pudieran estar afectando su trabajo, Este enfoque está basado en el punto de vista de la gestión y de los empleados, donde los equipos de trabajo se reúnen periódicamente y analizan las cuestiones que se plantean y cada uno de ellos examinan la productividad, la calidad, la seguridad y el servicio que se le presta a los cliente, así como la satisfacción que puede tener el trabajador.

El objetivo de esta gestión es lograr que los trabadores tengan participación y asuman mayor responsabilidad y compromiso con su trabajo, más del 70% de los empleados de la fábrica han participado en este proceso; el concepto de diseño de tareas empleado en dicha empresa se introdujo por primera vez en 1984 y contaron con la participación de operarios y supervisores, se recomendó medidas de ahorro de costos y mejoras en la calidad, dicho concepto se fomenta mediante la exploración del entorno, la cual implica que la empresa debe compartir información con sus empleados acerca de las tendencias que se presentan.

El personal de recursos humanos también tiene su cuota de participación en los equipos, examinando de qué manera puede mejorarse la comunicación y las relaciones de trabajo en un área determinada y como lograr que el trabajo de los empleados sea más interesantes para ellos, asignándoles mayores responsabilidades y rendición de cuentas, de igual

forma los miembros de los equipos reciben formación para mejorar su capacidad de resolver problemas contribuyendo de esta forma a que puedan desarrollar recomendaciones sobre el diseño de tareas.

Beneficios de la polivalencia

Según Rodríguez (2006:31), esta forma de trabajo aporta beneficios importantes para la organización desde el punto de vista social y económico tales como: reducción de costes, mejora de la calidad, mejor uso de los recursos y mejora del servicio al cliente.

Así mismo para el trabajador la polivalencia también trae consigo beneficios importantes como lo son: la alta satisfacción con el trabajo que desempeñan, el empleo se vuelve más enriquecedor, ya que los trabajadores aspiran a mayor diversidad y responsabilidad en las tareas que realizan, genera en el empleado motivación, disminuye la monotonía y por último pero no menos importante, le da la oportunidad de permanecer un tiempo más largo en la organización.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÒGICO

En el presente capítulo, se muestra la noción y los procedimientos metodológicos de la investigación. Especificando cómo y por cuáles medios se van a obtener la información, para luego procesar los datos y realizar las conclusiones pertinentes.

Naturaleza de la investigación

La presente investigación pretende analizar la polivalencia como estrategia para la gestión del talento humano, en la pequeña y mediana empresa (PYME). Ramo litográfico, en el Edo. Carabobo, Venezuela.

La investigación que se presenta es de tipo descriptiva ya que, durante el diagnóstico de la situación actual, se buscará especificar los diferentes elementos que conforman la polivalencia a través de la recopilación de datos desde la fuente. Hernández, Fernández y Baptista (2006: 103) indican que, “Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación”.

A su vez la investigación es de campo, ya que es un proceso sistemático, en donde el investigador se traslada directamente al lugar donde se está llevando a cabo el estudio, para sí observar, recoger datos relevantes, analizarlos y poder presentar los datos obtenidos. Según el autor Palella y Martins (2006), definen:

La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El

investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (p.88)

Cabe destacar que el motivo de escoger este tipo de investigación responde al hecho de que permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva. Por otro lado brinda información mucho más precisa o exacta, así como un alto grado de confiabilidad y como consecuencia de ello un bajo margen de error.

Una vez descrita la Polivalencia como estrategia para la gestión del talento humano, se procedió a identificar los diferentes aspectos que componen la misma, para luego sugerir acciones que permitan poner en práctica dicha estrategia de gestión y recomendaciones para su aplicación.

Población y Muestra

La Población representa el conjunto de elementos que van hacer estudiados en una investigación, bien sean personas, cosas u objetos, formando el universo de estudio finito o infinito. Según Fuentelsaz, Icart y Pulpón (2006:55), definen la población como “el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar”.

Es por ello que para lograr los objetivos de este proyecto se tendrá como población o universo a todos los trabajadores que laboran actualmente en la empresa que está siendo objeto de estudio, es decir un total de 20 personas entre hombres y mujeres.

Con respecto a la muestra, Hernández, Fernández y Baptista (2006:240), la definen como “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características llamado población”, esto quiere decir, que la muestra es aquel subgrupo o población de interés la cual se tomara en cuenta para recolectar información, sin olvidar que ésta debe significar un valor representativo sobre la población a estudiar.

Para Fuentelsaz, Icart y Pulpón (ob citado),” la muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiaran, es un subconjunto de la población”. Es por ello que se determinó que la muestra utilizada para el desarrollo de la investigación corresponde a los 15 trabajadores que conforman la totalidad del área de producción y un informante clave para esta investigación el cual es el dueño de la organización, permitiendo así dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio, a través de las técnicas e instrumentos seleccionados.

Técnicas e instrumentos de recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos ayudan a recopilar la información derivada de la realidad en el objeto de estudio, es un aspecto esencial de cualquier trabajo de grado, los datos recogidos deben ser imparciales y fiables.

Es preciso señalar que las técnicas, son aquellas formas o procedimientos utilizados por el investigador para recoger u obtener los datos e información que se requiere para el logro de los objetivos de la investigación planteados. Brito (1992:50), señala que las técnicas “son las que permiten obtener información de fuentes primarias y secundarias. Entre las técnicas más utilizadas por los investigadores se pueden nombrar:

Encuestas, entrevistas, observación, análisis de contenido y análisis de documentos”.

Un instrumento de recolección de datos es en sí cualquier recurso que pueda ser valioso para el investigador, que le permita aproximarse al problema y extraer de él información. De esta forma el instrumento resume en sí todo el trabajo previo de la investigación.

Para lograr los objetivos del presente estudio, fue necesario la utilización de varias técnicas de recolección de datos, entre las cuales cabe resaltar: la recopilación documental, la entrevista y la encuesta, por lo que los instrumentos que se utilizarán serán: el guión de entrevista y el cuestionario respectivamente.

1. Recopilación documental

Es importante señalar que para llevar a cabo esta investigación y analizar la polivalencia como estrategia para la gestión del talento humano, en la pequeña y mediana empresa, fue necesaria la revisión documental para recolectar información valiosa en el desarrollo de la misma, por lo que Delgado de Smith (2013:282), establece que “se trata del acopio de los antecedentes relacionados con la investigación, se realiza por la consulta de documentos escritos, sean formales o no, en los que se plasmo un conocimiento que fue avalado por autores que realizaron una investigación previa”. Es decir, es la recopilación de antecedentes de trabajos, documentos, actas, programas, entre otros, generados por especialistas o autores que se encargaron de crearlos.

2. La entrevista

Esta técnica es definida por Sabino (2006:162), el cual argumenta que desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de apórtale datos de interés.

Existen varios tipos de entrevistas, en la presente investigación se utilizará el estilo de entrevista estructurada, por lo que Delgado de Smith (2013), resalta que:

Es también llamada formal o estandarizada, se realiza sobre la base de un formulario previamente preparado y estrictamente normalizado a través de un conjunto de preguntas establecidas con anterioridad. En el cuestionario se anotan las respuestas en unos casos de manera textual y en otros de forma codificada (p.286)

En este sentido, la entrevista se realiza en forma directa y personal, al dueño de la empresa del ramo litográfico caso de estudio, ubicada en Valencia Estado Carabobo. Esta fuente representa una gran importancia para la presente investigación. Esta conversación estuvo orientada a obtener respuestas a las 10 preguntas formuladas en la entrevista y dejando abierta la opinión del mismo con respecto a posiciones que deseaba manifestar.

Cabe resaltar que las preguntas fueron soportadas en el cuadro técnico metodológico y relacionadas directamente con el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, que fueron debidamente analizadas y evaluadas en función de recolectar la mayor información cualitativa necesaria para dar respuesta a los objetivos establecidos en esta investigación.

3. Cuestionario

Con el fin de alcanzar el segundo objetivo de la investigación el cual es Identificar la polivalencia para la gestión del talento humano en la PYME, se elaboró dos cuestionarios con 34 preguntas realizadas de una manera sencilla y clara, para que fueran comprendidas con facilidad. Aplicándose uno para el supervisor del área y el otro para los demás trabajadores. El tipo de respuesta empleada fue el de escalamiento tipo Likert.

Para Hernández, Fernández y Baptista (1999:256), esta escala “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos”, es decir se presentan afirmaciones que permiten calificar al objeto de actitud que se está midiendo, a lo cual la persona expone su reacción eligiendo una alternativa de respuesta señalada en la escala elegida, las cuales fueron: siempre (5), casi siempre (4), pocas veces (3), casi nunca (2) y nunca (1). (Ver Anexo N° 2 y 3).

Este tipo de escala se le conoce como sumada, debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem. Por lo que esta escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente.

Estrategias metodológicas

Para poder llevar a cabo la investigación y cumplir con los objetivos planteados que responderán a la problemática, Delgado de Smith (2013:261), indica que en la estrategia metodológica “se debe aclarar el procedimiento que se tiene previsto transitar”, es decir, se describen los

pasos a seguir, así como las técnicas, instrumentos, variables, entre otros, que se deben utilizar para lograr las metas propuestas dentro de una investigación.

Partiendo de esto los investigadores realizaron una revisión documental sobre la polivalencia, indagando en libros, revistas, páginas web y trabajos de grados relacionados con el tema en cuestión, los cuales ayudaron a dar su enfoque y conocer las bases teóricas del tema.

Así mismo se realizó el cuadro técnico metodológico. En el libro la investigación social en proceso: ejercicios y respuesta, Delgado de Smith (2003), cita que:

El cuadro metodológico se concibe como una buena herramienta de apoyo que contiene todos los objetivos específicos. Es una entre muchas vías para ordenar, planificar y ejecutar la investigación. Destaca entre sus bondades que logra agrupar de manera resumida los aspectos relevantes de la investigación. En él están contenidas las dimensiones y/o variables estudiadas las cuales están contenidas en cada uno de los objetivos planteados, los indicadores, ítems, la fuente de información e instrumentos. (p. 261).

Este cuadro tiene como finalidad ir desglosando a partir de elementos generales los elementos más precisos que permiten al investigador aproximarse al objeto de estudio de dicha investigación. Está conformado por la definición del objetivo general, el primer y segundo objetivo específico, así como la estructura de las dimensiones, a los cuales se le establecen indicadores que permiten hacer una medición de las variables de una forma más concreta dado que muestran las características de la realidad

Por otro lado se agruparon ítems así como los instrumentos idóneos para evaluarlos y por último se plasmaron las fuentes de estudio a la cual se le será aplicada las técnicas e instrumentos antes mencionados. A continuación se presenta el cuadro técnico metodológico:

Cuadro 2: Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar la polivalencia como estrategia para la gestión del talento humano, en la pequeña y mediana empresa (PYME).
Ramo litográfico, en el Edo. Carabobo, Venezuela.

Objetivos Específicos	Dimensiones	Definición	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Describir la polivalencia como estrategia para la gestión del talento humano.	Polivalencia	Según García (2011:214), "es la antítesis de la especialización. Significa la posibilidad de que un operario pueda intervenir en tareas de diversa índole".	Mecanismo de la polivalencia	Trabajo en equipo	Revisión documental	Bibliográfico
				Formación General		
				Rotación de Tareas		
				Sustitución		
				Saturación de la Jornada		
			Grados de la polivalencia	Polivalencia total		
				Semi-polivalente		
				No polivalentes		
			Tipos de polivalencia	Correspondencia biunívoca entre categorías o tipos de tareas		
				Categorías jerarquizadas		
	Beneficios	Se refiere a las acciones positivas generadas tanto en la organización como en los trabajadores bajo una gestión polivalente.	Efectos	Personal polivalente		
				Reducción de costes		
				Mejor uso de los recursos		
				Mejora del servicio al cliente		
				Mejora de la calidad		
				Satisfacción Laboral		
				Motivación		
				Disminución de la Monotonía		
				Diversidad y responsabilidad en las tareas		
				Permanencia en el trabajo		
Características del talento humano polivalente	Son las piezas fundamentales que debe poseer el talento humano para alcanzar una gestión polivalente	Características	Auto-responsabilidad			
			Cooperación			
			Resolución de conflictos			
			Motivación			
			Asunción de problema			
			Comunicación			
			Pensamiento Crítico			
			Stykle (estilo)			
Factores críticos de éxito	Según Francés (2006:168), "los factores de éxito son los que contribuyen a las capacidades controlables por la empresa, sobre las cuales deberá actuar para alcanzar ventajas competitivas, sostenibles y niveles de rentabilidad superior a los estándares de la industria".	Elementos	Staff (personal)			
			Systems (sistemas)			
			Strategy (estrategia)			
			Structure (estructura)			
			Skills (habilidades)			
			Sharedvalues (valores compartidos)			

Elaborado por: Floyd, E; Ospino, V y Suarez, S. (2016)

Cuadro 2: Cuadro Técnico Metodológico (Continuación)

Objetivo General: Analizar la polivalencia como estrategia para la gestión del talento humano, en la pequeña y mediana empresa (PYME). Ramo litográfico, en el Edo. Carabobo, Venezuela.

Objetivos Específicos	Dimensiones	Definición	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Identificar la polivalencia para la gestión del talento humano de la PYME, Lito Uno, C.A.	Polivalencia	Según García (2011:214), "es la antítesis de la especialización. Significa la posibilidad de que un operario pueda intervenir en tareas de diversa índole".	Mecanismo de la polivalencia	Trabajo en equipo (1)	Cuestionario y entrevista	Dueño, Supervisor y Trabajadores de base
				Formación General (2)		
				Rotación de Tareas (3,4,5)		
				Sustitución (6)		
				Saturación de la Jornada (8)		
			Grados de la polivalencia	Polivalencia total (9)		
				Semi – polivalentes(10)		
				No polivalentes(11)		
			Tipos de polivalencia	Correspondencia biuvoca entre categorías o tipos de tarea (12)		
	Categorías Jerarquizadas(13)					
	Personal polivalente (14)					
	Características del talento humano polivalente	Son las piezas fundamentales que debe poseer el talento humano para alcanzar una gestión polivalente	Características	Autorresponsabilidad (15)		
				Cooperación (16)		
				Resolución de conflictos(17)		
				Motivación (18,19,20,21)		
				Comunicación (22,23)		
				Asunción de Problemas (24)		
	Factores críticos de éxito	Según Francés (2006:168), "los factores de éxito son los que contribuyen a las capacidades controlables por la empresa, sobre las cuales deberá actuar para alcanzar ventajas competitivas, sostenibles y niveles de rentabilidad superior a los estándares de la industria".	Elementos	Sharedvalues (valores compartidos) (26,27,34)		
				Stykle (estilo) (28)		
				Staff (personal)(29)		
				Structure (estructura) (30)		
Systems (sistemas) (31)						
Strategy (estrategia)(32)						
Skills (habilidades)(33)						

Elaborado por: Floyd, E; Ospino, V y Suarez, S. (2016)

Validez y confiabilidad del instrumento

Debe señalarse que para la veracidad de esta investigación, el instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos indispensables: confiabilidad y validez. La confiabilidad de un instrumento se refiere al grado de exactitud de la medida, en el sentido de que si se aplica repetidamente el instrumento al mismo sujeto produce iguales resultados, por lo que implica consistencia. Según Landeau (2007: 81), “la define como el grado con el cual el instrumento prueba su consistencia, por los resultados que produce al aplicarlo repetidamente al objeto de estudio”.

En el caso de la validez, se puede decir que es el grado en que un instrumento mide la variable que se pretende medir. Para Landeau (ob citado), “es el grado en que el instrumento proporciona datos que reflejen realmente los aspectos que interesan estudiar”. Dentro de este marco el instrumento utilizado en la presente investigación fue validado por un experto en estadística y por dos especialistas en la materia a través de un juicio de experto (Ver Anexo N^o4), la cual Escobar y Cuervo (2008), la definen como:

Un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como: una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones. (p.29).

En cuanto a la confiabilidad del instrumento se sometió al procedimiento conocido como Alpha de Cronbach a través de la fórmula: $N/N-1 * 1-St/Sen$. Con la colaboración de un docente de la cátedra de estadística de la escuela de Relaciones Industriales se determinó la veracidad de las respuestas y por consecuente su posible análisis, el resultado del coeficiente está comprendido entre 0 a 1, siendo los valores cercanos a 1 los más confiables

y los valores cercanos a 0 menos confiable. Dicho proceso arrojó para el instrumento de la presente investigación un coeficiente de alta confiabilidad, el mismo corresponde a 0,9468 (Ver anexo N°6). Posteriormente de los resultados obtenidos en los procesos de validación y confiabilidad se puede desprender el análisis de resultados, los cuales se presentan en el siguiente capítulo.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se expondrán los resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados, para Aumatell, Cristina (2003:92), el apartado de análisis e interpretación de resultados “incluye el análisis de los datos obtenidos a partir de las encuestas, entrevistas, reuniones informales y el estudio de los datos existentes con el objetivo de explicar a la organización que significado tienen y recomendar las acciones pertinentes”.

Así mismo, se exponen los resultados derivados del presente proceso de investigación, partiendo de la información recogida con la aplicación del instrumento de recolección de datos el cual fue, en primer lugar una entrevista estructurada dirigida al dueño de la organización que se tomó como objeto de estudio, compuesta por 10 preguntas previamente formuladas (Ver Anexo 1), en segundo lugar un cuestionario (Ver Anexo 2), constituido por treinta y cuatro ítems, que ayudaron conseguir la información necesaria para alcanzar los objetivos planteados por los autores, cabe resaltar que los datos obtenidos serán tabulados y posteriormente se calculara las frecuencias, para así poder realizar los gráficos correspondientes con su análisis respectivo .

Resultados de la entrevista

Se entrevistó el dueño de la empresa, quien respondió un conjunto de preguntas formuladas bajo un estilo estructurada, con la finalidad de obtener los aspectos resaltantes de esta investigación a través de un guion de entrevista establecido antes de ser aplicado. Los resultados se presentan a continuación:

Cuadro N°3. Resumen de la entrevista

Preguntas	Respuestas
¿Qué y cómo quieren alcanzar los objetivos en la organización en su proceso productivo?	“Aquí los objetivos muy pocas veces se plantean anualmente todo depende de los contratos que asumamos con las ensambladoras, que son nuestros clientes fijos de producciones masivas” (...) “a partir de allí construimos una programación y los objetivos que queremos alcanzar,” (...) “los objetivos se irán pautando a medida en que los clientes particulares vayan generando pedidos en la litografía. Yo soy el encargado de establecer los objetivos y divulgarlos a los trabajadores”...
¿Cree usted que es factible la rotación de tarea en el proceso productivo?	“¡Si claro! Creo es factible la rotación de tareas en la línea de producción, pero el inconveniente que se genera es que los trabajadores no dominan todos los procesos que aquí se llevan a cabo, son especializados en cada área en el que se desempeñan”.
¿Cómo se lleva a cabo su proceso productivo?	“Bueno la línea de producción se divide en 6 áreas” (...) “el diseño es donde se realiza todos los formatos de los pedidos que van hacer impresos, luego está el área de quemado y montaje dónde sacan el negativo del diseño para ser quemado en las planchas respectivas para cada máquina, una vez realizado esto, en el área de corte e impresión, se corta el papel a la medida, esto es necesario para que las maquinas pueden hacer el agarre del papel sin dificultad, luego se procede a la impresión del diseño requerido, inmediatamente las impresiones se pasan al área de enumeración, allí les plasman la guía en el documento, claro esto dependerá del formato la especificación requerida por el cliente, una vez concluida esta fase pasan a compaginación donde se ordenan los formatos bien sea por orden de color por hojas, numeración o por número de páginas y por ultimo pasan al área de corte y la entrega donde a través de un corte le dan el acabado final llevando los formatos o documentos al tamaño real que es solicitado, una vez que terminan ese procedimiento se empaqueta y se identifican para ser entregado al cliente”.

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario a los trabajadores (2016).

Cuadro N°3. Resumen de la entrevista (Continuación)

Preguntas	Respuestas
¿La empresa tiene reflejada por escrito la estructura de la organización, en donde se evidencian los diferentes cargos existentes?	No, aquí no tenemos por escrito la estructura, sin embargo cada trabajador conoce los cargos y jerarquías que manejamos en la empresa, ya que la mayoría de ellos están aquí con nosotros desde hace años algunos desde que se creó la empresa.
¿La empresa tiene por escrito las diferentes tareas que debe desempeñar cada trabajador en el área de producción?	No aquí no tenemos ningún formato o documento que establezca las diferentes funciones o tareas que deben desempeñar, al momento que ellos ingresaron se le dio la formación y ya a estas alturas dominan las actividades que deben llevar a cabo.
Considera que sus trabajadores puedan realizar diversas tareas que involucran a otras áreas del proceso productivo? ¿Por qué?	No, solamente están capacitados para realizar las tareas que tiene establecidas en su área de trabajo, debido a que no tiene la formación necesaria para delegarle otras funciones.
¿Cree usted que existe alguna limitación para que los trabajadores puedan realizar tareas distintas en otras áreas?	en ocasiones suelo realizar yo mismo algunas tareas del proceso, debido a que a veces me da miedo o no siento la confianza necesaria para otorgarles otras funciones que sean distintas a la que ellos desempeñan en su área, siendo sincero yo pudiera ser en algunos casos la limitación para que los trabajadores puedan desempeñar tareas de otras áreas.

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario a los trabajadores (2016).

Cuadro N°3. Resumen de la entrevista (Continuación)

Preguntas	Respuestas
Al momento de que un trabajador faltase a su jornada laboral, ¿cómo se cumple con las tareas de ese proceso productivo?	Bueno todo dependerá del tiempo que se ausente el trabajador, y de las áreas a la que pertenezcan, aquí lo más común es que los trabajadores nos pidan permisos para realizar alguna diligencias, compra de productos en el mercado o pago de servicios, por ejemplo en el caso de ausentarse más de un día el diseñador y tengamos trabajo pendiente se recurre a un diseñador externo claro si él está disponible, sino se paraliza el proceso, en el caso de las áreas de corte, impresión, compaginación, segundo corte y entrega, que es donde se utilizan las maquinas, ahí están laborando varios operarios y cada uno de ellos se encarga de tareas específicas, si alguno de ellos falta puede sustituirlo solo el supervisor puesto que es el único que maneja y domina todo el proceso completo y es una persona que conoce del ramo litográfico, pero en el caso de que sean dos o más operarios los que tenga ausente en la línea de producción, el proceso se paraliza por completo.
¿Usted evidencia en sus trabajadores que existe la motivación y la cooperación?	Bueno la mayoría del personal trabajan unido y entre todos sacan el trabajo en los tiempos estipulados, manejan una buena comunicación, son trabajadores que tiene muchos años compartiendo juntos y se han convertido en un equipo muy compenetrado, en cuanto a la motivación si siento que algunos trabajadores están más motivados que otros, aquellos que siento que no están motivados es porque veo que ponen sus propias limitaciones.
¿Cree usted importante cultivar en los trabajadores la cultura organizacional?	Si creo que es importante, bueno me imagino que aún mas para el caso de las empresas grandes, nosotros aquí no manejamos una cultura establecida ni está por escrito los valores o principios, sin embargo todos los trabajadores comparte valores en comunes y uno de ellos es el compromiso por hacer las cosas bien y la responsabilidad, y eso se evidencia en los comentarios que han realizados nuestros clientes.

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario a los trabajadores (2016).

Nota: Los análisis de la entrevista se integran en el próximo apartado, “Resultados del Cuestionario”, con la finalidad de tener una visión integral de

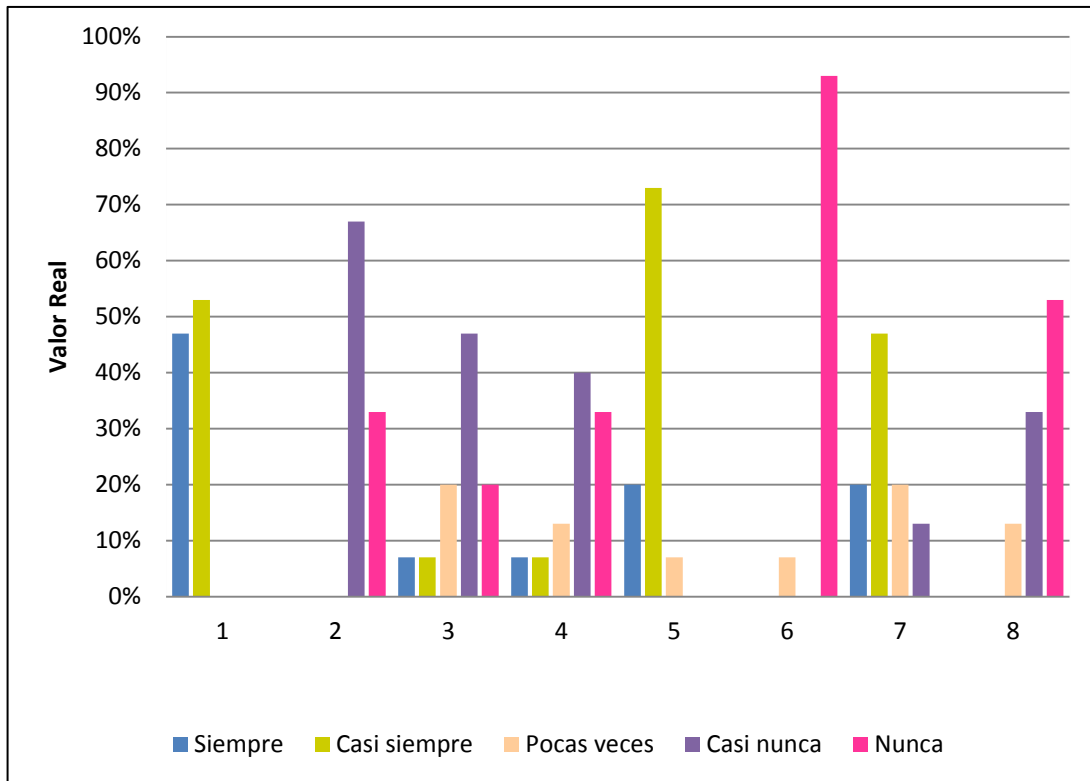
ambos instrumentos, así como contrastar las similitudes y diferencias entre ambos tipos de resultados

Resultados del cuestionario

Para presentar los resultados del cuestionario se analizará cada indicador por separado a través de valores numéricos y porcentuales de los resultados obtenidos. Todo ello con la finalidad de alcanzar los objetivos específicos y dar cumplimiento al objetivo general de la investigación. Para ello se presentará un gráfico de barras con los ítems relacionados a dicho indicador, para brindar de esa forma una mayor visualización de los resultados, seguidamente se presentará la interpretación de los mismos. A continuación se presentan los datos obtenidos:

Indicador: Mecanismos de la Polivalencia

Gráfico N° 1. Mecanismos de la Polivalencia



Leyenda	
Numero	Pregunta del Cuestionario
1	Satisfacción con el equipo de Trabajo.
2	La organización brinda nuevos conocimientos, habilidades y destrezas.
3	Cambio de tareas inesperadas por razones ajenas.
4	Participación en las diferentes áreas de la línea de producción.
5	Limitaciones para rotar a otras áreas de la línea de producción.
6	Ocuparse temporalmente de otras funciones distintas al puesto de trabajo de mayor rango.
7	Ocuparse durante toda la jornada de trabajo así haya culminado las tareas.
8	Sustitución en la jornada de trabajo al momento de ausentarse un trabajador, para continuar con las tareas del proceso productivo.

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario a los trabajadores (2016).

Análisis: Como se puede evidenciar, los datos revelan que los trabajadores del área de producción en un 93%, siempre se sienten satisfechos con su equipo de trabajo, como también lo menciona el dueño de la organización en la entrevista (Cuadro N° 3), de acuerdo a Especial Directivos del grupo Wolters Kluwer (2007:329), “el trabajo en grupo permite compartir experiencias, descubrir otros puntos de vista y tanto recibir como dar apoyo”, siendo este un punto fundamental para el desarrollo del trabajo.

También se puede observar que el 64% indica que casi nunca la organización les brinda nuevos conocimientos, habilidades y destrezas. Así mismo manifestaron 36% de los trabajadores nunca recibir información, desde el punto de vista teórico, el Especial Directivos del grupo Wolters Kluwer (2007:329) exponen que la formación general, es la que permite pasar de un trabajo a otros mediante procesos sencillos de adaptación, demostrando que este mecanismo de la Polivalencia está prácticamente ausente en el talento humano de dicha organización.

Otro aspecto que se observa en el gráfico N° 1, es que el 64% manifiestan de los trabajadores pocas veces cambian de tareas de manera inesperada por razones a ellos, así el 29% de los trabajadores demostraron que casi nunca realizan este tipo de cambios, todo esto demuestra que escasamente los trabajadores realizan actividades diferentes a otras áreas del proceso productivo.

También manifiestan los trabajadores en un 78% que nunca o casi nunca participan en diferentes áreas de la línea de producción, evidenciando la escasa rotación de tareas en la línea, esto contrasta con los resultados de la entrevista (Cuadro N° 3), donde el entrevistado menciona que los

trabajadores no rotan debido a que están capacitados sólo para las tareas que tienen establecidas en su puesto de trabajo, de acuerdo con Especial Directivos del grupo Wolters Kluwer (2007:329) aportan que “la rotación es un elemento permanente de formación, no como solución de emergencia, que se ha acreditado como el medio más eficaz para adquirir más allá de las competencias específicas de cada situación de trabajo”.

El gráfico N° 1 también evidencia que el 86% de los trabajadores siempre presentan limitaciones para rotar a otras áreas de la línea de producción, lo que evita la formación integral y el desarrollo en todas las áreas de trabajo, en la entrevista (Cuadro N° 3) se manifiesta que esta situación se debe a la falta de confianza en los trabajadores para delegar funciones ajenas al puesto de trabajo asignado.

Así mismo se puede observar en el grafico N° 1 que el 93% de los trabajadores manifiestan nunca ocuparse temporalmente de otras funciones distintas al puesto de trabajo de mayor rango, así mismo el 7% de los trabajadores indican pocas veces realizan esta práctica, por lo que se evidencia que la sustitución casi no se da en la organización, Especial Directivos del grupo Wolters Kluwer (2007:329) señala que la Sustitución, es aquella que permite desempeñar temporalmente funciones distintas o de mayor rango.

Igualmente se aprecia en el gráfico N° 1 que el 93% de los trabajadores encuestados manifiestan siempre mantenerse ocupados durante toda la jornada de trabajo aunque hayan terminado las tareas habituales, lo cual representa la existencia de uno de los mecanismos de la polivalencia, tal como menciona Especial Directivos del grupo Wolters Kluwer (2007:329)

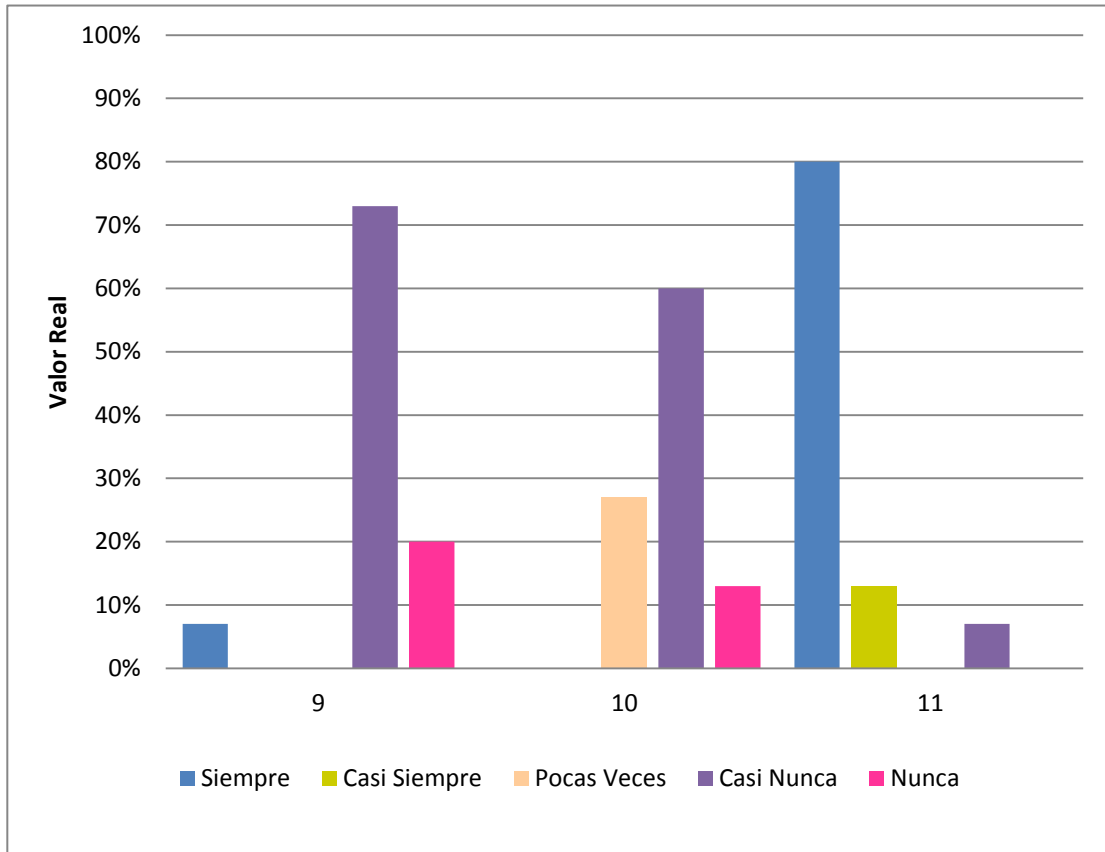
indican que “la saturación de la jornada, por la que el trabajador se ocupa permanentemente aunque no haya trabajo del suyo habitual”.

Otro aspecto que se puede apreciar en el gráfico N° 1, es que al momento de ausentarse los trabajadores, casi nunca y nunca hay quien pueda sustituirle en un 86%, no obstante el 13% indicó que pocas veces es sustituido en la línea de producción, lo cual guarda relación directa con los resultados de la entrevista (Cuadro N° 3), donde se menciona que depende del área al cual pertenezca el trabajador y el tiempo de ausencia, si alguno de los trabajadores se ausenta, solo el supervisor podrá continuar con las tareas que se llevan a cabo en esa estación, sin embargo si son dos o más operarios los que están ausente en la línea de producción, el proceso se paraliza por completo.

Al relacionar todos los aspectos presentados en el gráfico N° 1, se puede decir que existe satisfacción con el trabajo en equipo por parte de los trabajadores, además no se brindan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas a los trabajadores y pocas veces hay rotación de los trabajadores, esto contrasta con que existen limitaciones en cuanto a confianza en los trabajadores para desarrollar actividades diferentes a las habituales en su puesto de trabajo, sin embargo, cuando es necesario hacer las rotaciones por la ausencia de un trabajador las mismas se hacen, salvo en puestos de trabajo donde se requiere capacitación especializada que el resto de los trabajadores no tiene.

Indicador: Grados de la Polivalencia

Gráfico N° 2. Grados de la Polivalencia



Leyenda	
Numero	Preguntas del Cuestionario
9	Realización de todas las tareas de la línea de producción con un nivel alto de rendimiento
10	Realización de más de una tarea que involucra la línea de producción pero no la totalidad
11	Realización de un solo tipo de tarea que involucra la línea de producción

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario a los trabajadores (2016).

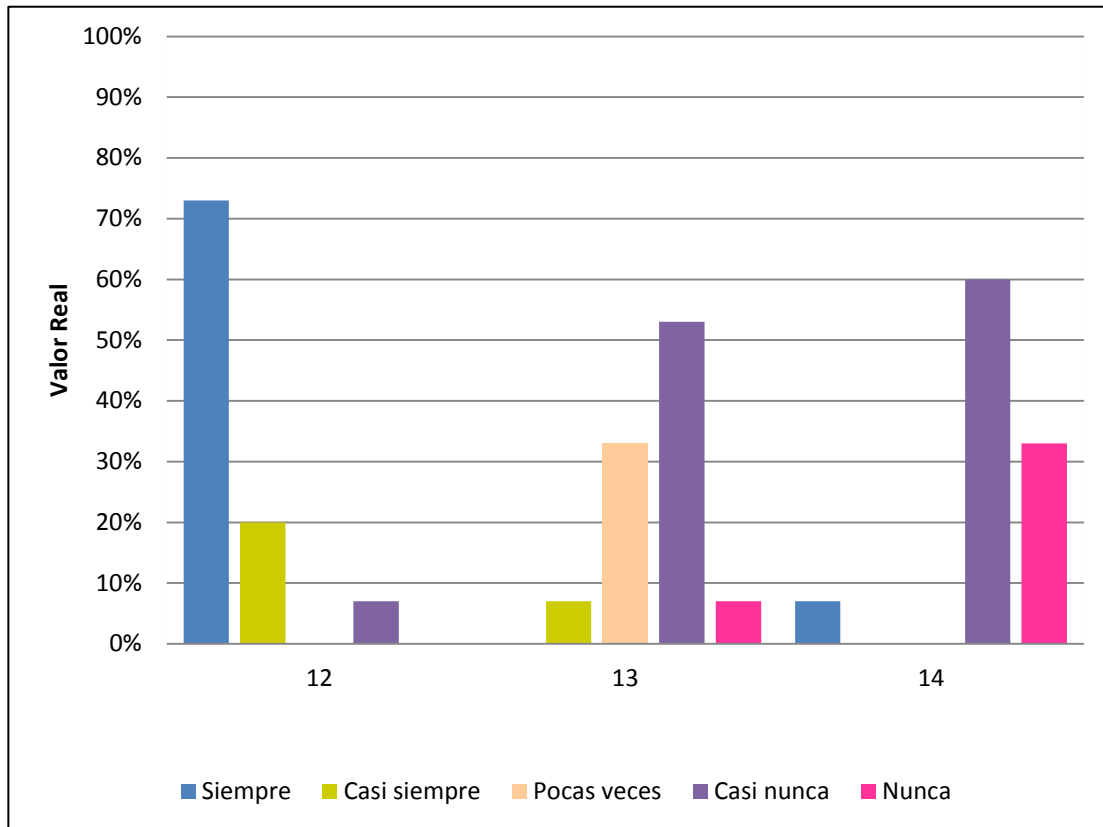
Análisis: De acuerdo a la información del gráfico N° 2, se aprecia que los trabajadores en un 83% nunca y casi nunca realizan todas las tareas de la línea de producción con un nivel alto de rendimiento, esto evidencia que no manejan un nivel de polivalencia adecuado, de acuerdo a lo que menciona Rodríguez (2006:58) “hace referencia al trabajador que tiene capacidad de realizar diversas tareas que comprende la organización, realizando todas con un nivel alto de rendimiento indiferentemente de cuál sea”

Se evidencia también como el 57% de los trabajadores encuestados casi nunca realizan más de una tarea involucrada en la línea de producción, de igual forma el 29% de los trabajadores indicaron pocas veces realizar esta práctica, lo que quiere decir, que el personal no se ubica en un grado de semi-polivalencia, lo que explica Rodríguez (2006:58), manifestando que es el “trabajador que tiene la capacidad de realizar más de una tarea, pero no la totalidad de las tareas que se le son asignadas”, de tal manera que los trabajadores pueden verse afectados en el rendimiento a la hora de realizar una actividad.

También se observa en el Gráfico N° 2 como el 86% de la totalidad de los trabajadores encuestados, siempre realizan un solo tipo de tarea que involucra la línea de producción, al igual que un 14% donde manifestaron casi siempre llevar a cabo esta práctica, por lo tanto se ubican en el grado de no polivalente, Rodríguez (2006:58), menciona que los no trabajadores no polivalentes son el “personal especializado, que tiene la capacidad y el adiestramiento para el desarrollo de un solo tipo de tarea”. De todo lo anterior se puede decir que en la empresa en general los trabajadores son no polivalentes, ya que los trabajadores realizan actividades ligadas sólo a su puesto de trabajo

Indicador: Tipos de Polivalencia

Gráfico N° 3. Tipos de Polivalencia



Leyenda	
Numero	Preguntas del Cuestionario
12	Realización únicamente de tareas asociadas al cargo actual.
13	Realización de tareas propias del cargo y algunas de menor rango.
14	Capacidad de realizar la mayoría de las tareas de las diferentes áreas de la línea de producción.

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario a los trabajadores (2016).

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que los trabajadores en un 79%, siempre realizan únicamente las tareas asociadas a su cargo actual, eso evidencia que los mismos se ubican en el tipo de polivalencia biunívoca, que según Lusa (2003), “Esta hace referencia al personal que, únicamente puede realizar aquellas tareas asociadas a su categoría”. Coincidiendo con la información suministrada en la entrevista (Cuadro N° 3), donde se afirma que los trabajadores no tienen la formación para realizar otras funciones distintas a su cargo.

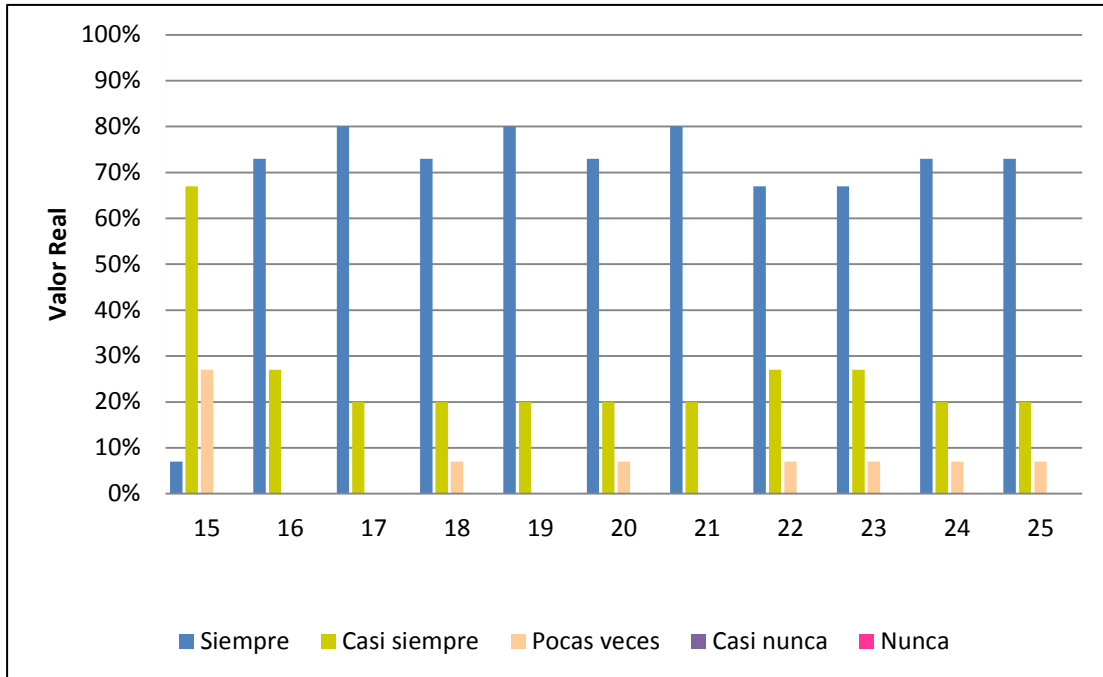
También se puede observar que el 64% de los trabajadores encuestados arrojo, entre casi nunca- nunca, desempeñar tareas propias de su cargo y algunas de menor rango, evidenciando que no se ubican en el tipo de polivalencia de categorías jerarquizadas, que según Lusa (2003), “es donde el trabajador tiene la capacidad de realizar las tareas propias de su cargo y también las correspondientes a cargos inferiores o algunas de ellas”.

Del mismo modo, en el Gráfico N° 3 se observa que el 100% de los trabajadores casi nunca y nunca llevan a cabo la mayoría de las tareas de las diferentes áreas de la línea de producción, lo cual evidencia no ser el tipo de “personal polivalente” ya que según Lusa (2003), “es un sinónimo de personal especializado, en donde el trabajador tiene la capacidad y el adiestramiento para el desarrollo de un solo tipo de tarea”.

En resumen, el personal de la empresa se identifica como personal de polivalencia biunívoca, ya que sólo realizan tareas asociadas a su categoría jerárquica, por otro lado no se ubican como personal polivalente, por tanto se puede decir que de acuerdo con los tipos de polivalencia, la misma es escasa dentro de la organización.

Indicador: Características de la Polivalencia

Gráfico N° 4. Características de la Polivalencia



Leyenda	
Numero	Preguntas del Cuestionario
15	Asumir consecuencias de inconvenientes generados en la línea de producción
16	Trabajo en conjunto para alcanzar metas y prioridades de la línea de producción
17	Resolución de problemas en el área de producción
18	Satisfacción de los logros obtenidos en la jornada laboral
19	Disposición para el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas en el cargo que ocupa.
20	Disposición para aprender nuevos conocimientos, habilidades y destrezas de otras áreas
21	Satisfacción con las tareas que realiza diariamente
22	Aporte de ideas y opiniones a sus compañeros
23	Escucha las opiniones e ideas de sus compañeros
24	Involucramiento en la resolución de conflictos en la línea de producción
25	Evaluación de si las soluciones planteadas son correctas o incorrectas

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario a los trabajadores (2016).

Análisis: el 74% de los trabajadores afirman que casi siempre, han generado algún inconveniente en la línea de producción donde les ha tocado asumir las consecuencias del mismo, no obstante el 27% arroja pocas veces haber estado involucrado en situaciones donde han asumido las consecuencias, esto demuestra que gran parte de los trabajadores posee autorresponsabilidad, mas sin embargo es necesario trabajar un poco en ella, según las investigadoras, esta característica se refiere al hecho de que el talento humano asume ante sus compañeros y la organización las consecuencias de sus actos.

También se puede observar que el 100% de los trabajadores siempre – casi siempre, les gusta trabajar en conjunto con sus compañeros para alcanzar las metas y prioridades de la línea de producción, demostrando que está presente la cooperación en el equipo de trabajo ,que según las investigadoras, se refiere al poder que tiene el talento humano de trabajar en conjunto, equilibrando las metas y prioridades, siendo este un aspecto esencial en la organización para que pueda alcanzar la Polivalencia, es válido resaltar que coincide con la información suministrada en la entrevista (Cuadro N 3) donde se menciona que la mayoría del personal trabajan unido y cumple con sus tareas en los tiempos estipulados.

También se observa que el 100% de los trabajadores indica que siempre - casi siempre al momento de generarse un problema en la línea de producción lo resuelven eficazmente, siendo la resolución de conflictos una característica esencial presente en la organización, que según el criterio de las investigadoras es la capacidad de identificar, analizar, y estructurar un escenario en donde se produce un desequilibrio entre lo que sucede y lo que debería estar sucediendo, y de esa forma encontrar las posibles soluciones

del problema, contribuyendo a la polivalencia y al logro de metas de la organización.

También se observa que los trabajadores en un 73% siempre, manifiestan sentirse satisfecho con los logros obtenidos al finalizar la jornada de trabajo, así mismo el 20% de los trabajadores se sienten satisfecho con las labores que llevan a cabo, por lo que es una evidencia de que existe motivación en ellos para realizar su trabajo, ya que según Santos (2008), “es una situación emocional positiva, que se produce en un sujeto cuando existe un estímulo de satisfacción”, es por ello que evidencia que cuentan con una de las características necesarias para lograr la polivalencia en una organización, sin embargo existe un 7% de los trabajadores que pocas veces presenta satisfacción por los logros obtenidos.

También se observa en el gráfico anterior que el 80% de los encuestados indicaron siempre tener la disposición de desarrollar nuevos conocimientos, habilidades y destrezas en el cargo que desempeñan, así mismo el 20% de los trabajadores encuestados manifestaron casi siempre tener dicha disposición, demostrando que todos tienen interés de desarrollarse lo cual es una condición favorable para la polivalencia.

Se puede observar también que el 73% los trabajadores siempre tienen la disposición para aprender nuevos conocimientos, habilidades y destrezas de otras áreas de la línea de producción, así mismo el 20% de los encuestados mostraron tener casi siempre la disposición de aprender sobre otras áreas de la línea de producción, lo que resulta clave para generar polivalencia en los trabajadores a futuro, sin embargo existe un 7% de los trabajadores que pocas veces tienen dicha disposición.

Así mismo, se puede evidenciar que el 100% entre siempre – casi siempre de los trabajadores, les gusta realizar las tareas que llevan a cabo diariamente en su jornada laboral, se evidencia entonces que esta característica puede contribuir con la implantación de la polivalencia a futuro en la organización.

Por los resultados obtenidos, en el grafico se observa que 93% entre siempre y casi siempre de los trabajadores les gusta escuchar las opiniones e ideas de sus compañeros, evidenciándose que existe la comunicación adecuada en el equipo de trabajo lo que resulta importante a nivel de polivalencia ya que permite la transmisión de conocimientos y habilidades adquiridas en el puesto de trabajo.

También se puede observar que el 93% de los trabajadores manifestaron entre siempre y casi siempre involucrarse en la resolución de conflictos, demostrando de esta manera que la característica de “asunción de problemas” está presente tanto en los trabajadores como en el supervisor, definida por las investigadoras como “la capacidad que debe tener el talento humano para involucrarse en la resolución de conflictos, que se pueden generar en la organización, aportando posibles soluciones al mismo.

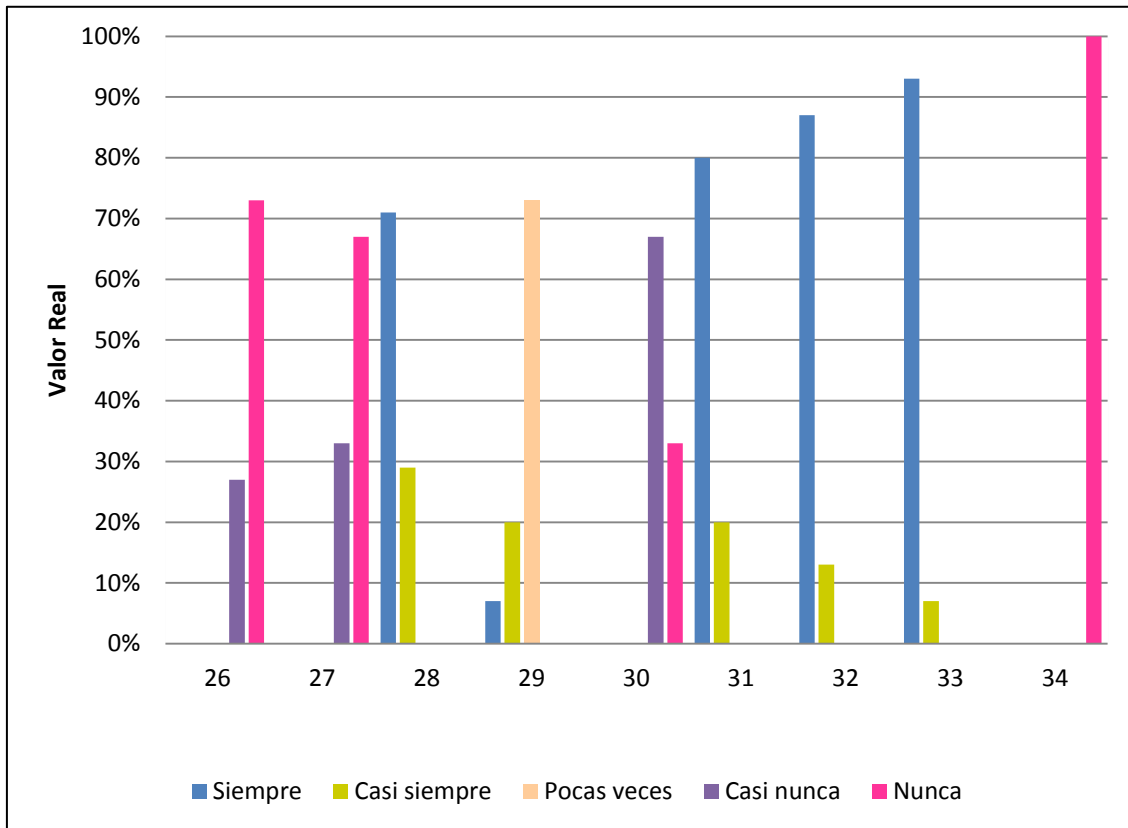
Se puede apreciar también en el gráfico que el 92% de los trabajadores entre siempre y casi siempre, se han visto involucrados en situaciones donde han tenido que evaluar si las posibles soluciones son correctas o invalidas, manifestando que el talento humano de esta organización posee el pensamiento crítico, definida por las investigadora como “la capacidad de

analizar y evaluar las diferentes situaciones para saber si están en lo cierto, o valido”, esto es una característica esencial para alcanzar la polivalencia.

En resumen, el gráfico anterior pone en evidencia que los trabajadores de la organización cuentan en porcentajes significativamente altos con las características de la polivalencia, como capacidad de asumir consecuencias por decisiones en el puesto de trabajo, satisfacción con los resultados de la jornada laboral, comunicación y escucha ante sus compañeros, disposición para el desarrollo de nuevos conocimientos, entre otros. Todo esto significa que en los trabajadores se encuentran las condiciones dadas para desarrollar la polivalencia, sin embargo, la misma no ha sido puesta en práctica por la organización.

Indicador: Elementos de la Polivalencia

Gráfico N° 5. Elementos de la Polivalencia



Leyenda	
Numero	Preguntas del cuestionario
26	Identificación con los valores y la cultura de la organización
27	Práctica de la cultura y los valores de las organización
28	Comportamiento necesario para alcanzar los objetivos de la organización
29	Personal adicional para el apoyo en las actividades de la línea de producción
30	Información de cambios efectuados en la estructura de la organización
31	Comprensión de los procesos de la línea de producción
32	Plan de acción y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos del cargo.
33	Las tareas que realizan van de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y destrezas.
34	Visualización de los valores compartidos en la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario a los trabajadores (2016).

Análisis: Se puede observar en el Gráfico N° 5, que el 100% de los trabajadores encuestados arrojaron entre casi nunca y nunca, identificarse con los valores y la cultura de la organización, evidenciándose que uno de los factores de éxito de toda organización como lo son los valores compartidos (Shared Values) está ausente, esta es definida por Pascale y Athos (1981), como “Las nociones significativas o ideas- fuerza que una organización inculca a todos sus miembros”.

Se aprecia también en el gráfico que el 100% de los trabajadores indicaron que entre casi nunca y nunca, ponen en práctica los valores y la cultura de la organización en sus labores diarias durante la jornada laboral, donde nuevamente se evidencia la usencia de la cultura y valores de la organización, coincidiendo esta información con la suministrada con la entrevista (Cuadro N° 3) realizada al dueño de la empresa. Los valores y cultura son parte fundamental de la filosofía organizacional, esta implica la forma particular de la hacer las cosas de acuerdo a las políticas y de donde se derivan las metas y objetivos, en tal sentido si los trabajadores no se encuentran identificados difícilmente podrán realizar las tareas y ejercer sus funciones de acuerdo a las necesidades organizacionales.

Se observa también en el gráfico anterior que el 71% siempre y un 29% casi siempre de los trabajadores, manifiestan que su supervisor posee el comportamiento necesario para alcanzar los objetivos pautados en la organización, esto evidencia que está presente con uno de los siete elementos que comprende los factores de éxito de una organización el cual es Estilo definido según Pascale y Athos (1981), como “el comportamiento característico de los principales directivos para la obtención de los objetivos

de la empresa”. Esto resulta esencial porque ejemplifica y ayuda a los trabajadores en la consecución de tales objetivos.

Se evidencia también de acuerdo al gráfico expuesto anteriormente que un 20% de los trabajadores encuestados indicaron que casi siempre existe un personal de apoyo, en cambio el 73% de los trabajadores, manifestaron que pocas veces la organización cuenta con un personal adicional que brinda apoyo y/o asesoramiento en las diferentes actividades involucradas en la línea de producción, por lo tanto la organización cuenta con poco personal de staff definido por Pascale y Athos (1981), como “descripción demográfica de las categorías de personal importantes en la empresa (esto es, ingenieros, licenciados, etc.)”. El apoyo resulta importante para reforzar el cumplimiento de las funciones de los trabajadores en sus puestos de trabajo, lo cual se identifica como una debilidad en cuanto a los elementos de la polivalencia.

También se observa en el Gráfico N° 5, que un 100% de los trabajadores encuestados revelan entre casi nunca y nunca ser informados de los cambios que se efectúan en la estructura de la organización. Contrastando la información suministrada en la entrevista (Cuadro N° 3) se evidencia que no hay una estructura organizacional, esta es definida por Pascale y Athos (1981), como la “división las tareas y se proporciona coordinación, refleja la línea de autoridad y el número de niveles jerárquicos que contiene la organización”. Esta situación puede generar conflictos de autoridad y confusión entre los trabajadores.

En el gráfico anterior se observa que el 80% de los trabajadores, siempre comprenden el proceso de la línea de producción, por otro lado el un 20% manifestó comprender casi siempre los procesos que se llevan a cabo en la

línea de producción, esto coincide con uno de los elementos de factores de éxito de la organización, como lo es los sistemas definido por es Pascale y Athos (1981), como “los procesos y flujos que muestran como una organización consigue que las cosas se hagan”, aspecto fundamental para la ejecución de las tareas y la obtención de los resultados del trabajo.

También se puede evidenciar que un 87% de los trabajadores manifestaron siempre contar con un plan de acción y los recursos necesarios para el cumplimiento neto de sus tareas durante la jornada laboral, esto hace énfasis en la estrategia que según Pascale y Athos (1981), es el “plan de acción para la asignación de los recursos de la empresa, a través del tiempo, con visión al alcance de los objetivos definidos”. Este es un elemento de la polivalencia positivo que podría facilitar su puesta en práctica.

Según la gráfica anterior se evidenciar puede que el 93% de los trabajadores encuestados, manifiestan que si cuentan con las conocimientos, habilidades y destrezas que van de acuerdo a las tareas diarias que realizan en la jornada laboral, esto se respalda por las habilidades (skills), según Pascale y Athos (1981), “son los atributos cruciales del personal clave o de la empresa en general”.

Igualmente, en el Gráfico N° 5 se puede observar claramente que el 100% de los trabajadores manifestaron nunca visualizar en otras áreas de la organización los valores compartidos por todos los miembros de la organización, confirmando nuevamente que uno de los elementos esenciales para que una organización alcance el éxito, como son los valores que están totalmente ausentes.

En resumen, en los elementos de la polivalencia, se puede observar existe una debilidad fuerte en cuanto a los valores y cultura organizacional en la empresa, ya que no hay identificación de los trabajadores con los mismos, tampoco hay una práctica de estos, no existe personal de staff como apoyo a los trabajadores en sus actividades diarias, no se informa a los trabajadores acerca de los cambios en la estructura organizacional; paralelamente los trabajadores tienen el comportamiento necesario para alcanzar los objetivos, igualmente comprenden los procesos de la línea de producción, existe un plan de acción de acuerdo con los recursos necesarios con los objetivos del cargo, y comprenden los procesos de la línea de producción. Todo esto implica que los últimos elementos mencionados fomentan la polivalencia en la empresa, mientras que los primeros señalados son una limitación para la puesta en práctica de la misma.

CONCLUSIONES

Una vez concluido el análisis e interpretación los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información, el cual tuvo lugar en una PYME (Pequeña y media empresa) del ramo litográfico ubicado en Naguanagua - Edo. Carabobo, y dirigido a 15 trabajadores del área de producción, con el propósito de Analizar la polivalencia como estrategia para la gestión del talento humano.

Se concluye que en cuanto al primer objetivo específico encaminado a describir la polivalencia como estrategia para la gestión del talento humano, fue necesaria la búsqueda de información bibliográfica, con el intención de recabar todos los aspectos relevantes y necesarios para poder llevar a cabo la misma dentro de una organización, de igual forma comprender todo los conceptos y términos que se vinculan con estos.

- Para las investigadoras la polivalencia es la capacidad de formar al trabajador para que pueda realizar distintas tareas del mismo nivel de complejidad en un área específica, este término gira alrededor de cinco dimensiones que se mencionan a continuación:
- Los mecanismos de la polivalencia son el trabajo en equipo, la formación general, la rotación de tareas, sustitución y la saturación de la jornada. Tales mecanismos son las herramientas a través de las cuales se pone en práctica la polivalencia en las organizaciones.

- Los grados de la polivalencia se identifican como la polivalencia total, semi-polivalentes y no polivalente. Mediante estos grados se puede determinar el nivel de polivalencia existente en una organización.
- Los tipos de polivalencia son: la polivalencia puede presentarse en 4 tipos, correspondencia biunívoca entre categorías, categorías jerarquizadas y personal polivalente. La estrategia de cada organización en particular definirá el tipo de polivalencia necesaria y que es posible aplicar.
- Las Características del talento humano polivalente implican que para el que personal de una organización alcance la polivalencia es necesario que todos cuenten con las siguientes características: autorresponsabilidad, cooperación, resolución de conflictos, motivación, comunicación, asunción de problema y pensamiento crítico.
- Los factores críticos de éxito comprenden aquellos aspectos necesarios para que una organización alcance las ventajas competitivas y altos niveles de rentabilidad, abarcando los siguientes elementos: Objetivos de orden superior (Superordinate Goals) o valores compartidos (Shared Values), Estilo (Style), Personal (Staff), Estructura (Structure), Sistemas (Systems), Estrategia (Strategy) y Habilidades (Skills).

Todos los aspectos antes mencionados son parámetros de gran importancia, los cuales permiten a la organización reconocer con que elementos cuenta y aquellos que deberían desarrollar para poder alcanzar la

polivalencia en la gestión del talento humano, así garantizando en un futuro convertirse en una empresa con una gran ventaja competitiva.

En relación al segundo objetivo el cual está orientado a identificar la polivalencia para la gestión del talento humano de la PYME. Lito Uno C.A, información que fue recogida a través de una entrevista aplicada al dueño de la empresa y un cuestionario a los trabajadores y al supervisor, cuyo resultado se puede concluir lo siguiente:

- En cuanto a los mecanismos de la polivalencia, se pudo observar que los trabajadores se desenvuelven bien con su equipo de trabajo, por otro lado se pudo constatar que la formación de los trabajadores no es una práctica común, impidiendo que permitan desempeñar actividades inherentes a otras estaciones de la línea de producción, dificultando la obtención de competencias técnicas vinculadas al trabajo, es por ello que representa una limitación para que puedan rotar por las diferentes estaciones de la misma así como la falta de confianza por parte de los altos cargos de la organización para delegar algunas responsabilidades implicadas en la línea de producción.
- Con relación a la sustitución de algún trabajador a la hora de ausentarse, se evidenció que son escasas las veces en las que se ocupan de otras funciones distintas a su cargo o de mayor rango, por consiguiente la sustitución casi no se da en la organización, generando atrasos a la hora de cumplir con los pedidos. Por último los trabajadores aunque haya culminado con sus tareas habituales, igual desempeñan otras actividades manteniéndose permanentemente

ocupados, contribuyendo a la colaboración y apoyo a su equipo de trabajo.

- Según los grados de la polivalencia los trabajadores se encuentran en nivel “no polivalente” ya que han desarrollado capacidades para realizar solo un tipo de tarea de todas las que conforma la línea de producción, evidenciando que no hay un involucramiento completo por parte de los trabajadores en todos los procesos que se llevan a cabo.
- En lo concerniente a los tipos de polivalencia, los trabajadores pertenecen al tipo “correspondencia biunívoca entre categorías o tipos de tareas” ya que están capacitados para realizar únicamente aquellas tareas asociadas a su categoría.
- Los trabajadores de la organización poseen las características necesarias para alcanzar la polivalencia, ya que poseen autorresponsabilidad con relación a su trabajo, mas sin embargo debe trabajar en reforzarla aún más, así mismo gozan de cooperación en los puestos, hay trabajo en equipo, así mismo los directivos de la organización se preocupan por lograr metas y objetivos establecidos, la mayoría de los trabajadores mostraron estar satisfechos con el trabajo que llevan a cabo y tienen la disposición de aprender habilidades, conocimientos y destrezas que no solo mejoren su desempeño en el área a la cual pertenecen, sino en las distintas áreas que componen al proceso productivo.
- Estos trabajadores en cuanto a la comunicación, manifiestan que es muy buena tanto entre los compañeros, permitiendo de esta manera

que esté presente la resolución de problemas, puesto que la mayoría se involucran en aportar soluciones a los conflictos que se pudieran estar generando entorno a la línea, evaluando si estas son las más oportunas, demostrando que tiene pensamiento crítico y gran capacidad para resolver y manejar conflictos de manera eficaz.

- Con relación a los factores críticos de éxito la organización, no se les muestra a los trabajadores los valores compartidos, generando que estos se les dificulte tanto la identificación como la puesta en práctica de los mismos, de igual forma se evidencia que la organización no posee una estructura organizacional establecida formalmente por escrito es por ello que no están al tanto de los cambios efectuados. Asimismo los trabajadores cuentan con un plan de acción y se le suministran los recursos suficientes y necesarios para que puedan ejecutar sus tareas evidenciando que hay estrategias de trabajo bien establecidas.
- La mayoría de los trabajadores de la línea de producción comprenden los procesos que allí se llevan a cabo y se desenvuelven en las áreas que van de acuerdo a sus habilidades, es importante resaltar que en ocasiones cuentan con el apoyo y/o asesoramiento en las tareas que se realizan en producción.

Sobre el último objetivo orientado sugerir acciones que permitan poner en práctica la polivalencia como una estrategia para la mejora de la gestión del talento humano en la PYME, a la luz de los hallazgos encontrados se puede concluir que la organización cuenta con gran parte de los elementos que se requiere para la ejecución de la Polivalencia:

- La organización cuenta con aspectos favorables los cuales son: trabajo en equipo, la saturación de la jornada, autorresponsabilidad, cooperación, resolución de conflicto, motivación, asunción de problemas, comunicación, pensamiento crítico, las tareas que maneja el personal va de acuerdo a sus habilidades, cuentan con un plan de acción para realizar las mismas, conocen todo el proceso de producción aunque no lo manejen en su totalidad, los directivos tienen un comportamiento orientado al logro de los objetivos, por último y no menos importante la línea de producción cuenta con un mediano apoyo para el desarrollo de las tareas realizado por un personal externo a la organización.
- Aunque la organización cuenta con los elementos mencionados con anterioridad, de igual forma presenta aspectos en los que tiene oportunidad de mejorar para así alcanzar la polivalencia como un modelo de gestión de manera exitosa, los cuales son: la formación de su personal de manera integral donde les permita tener un dominio de todas las tareas que se llevan a cabo en la línea de producción, así como la rotación de los mismos por todas las áreas, además de trabajar en la cultura y estructura organizacional.

RECOMENDACIONES

La polivalencia como estrategia de gestión del talento humano se comprende en cinco dimensiones, de acuerdo a lo planteado con anterioridad a continuación se presenta una serie de recomendaciones que de ser tomadas en consideración por la empresa objeto de estudio, podría generar importantes beneficios que se traducen en la puesta en práctica de la polivalencia como estrategia del talento humano:

- Definir la filosofía organizacional de la empresa, que abarque la misión, la visión, los objetivos generales que se persiguen, y los valores organizacionales, donde se precise la razón por la cual existe la organización y el rumbo de a dónde quiere llegar.
- Formar en valores a cada uno de sus trabajadores, que genere un comportamiento uniforme y sentido de pertenencia. Cabe destacar que es necesario que cada uno de estos aspectos estén visibles dentro de la organización para iniciar su instauración a través de la identificación y reconocimiento por todos los que allí laboran.
- Crear el organigrama de la empresa, puesto que de esta forma pueden visualizar cada uno de los cargos, las jerarquías y líneas de mando, para facilitar los procesos dentro de la organización tomando en cuenta su naturaleza y dimensión.

- Formular descripciones de cargos donde especifiquen de manera detallada el objetivo del cargo, conocimientos necesarios, experiencias y competencias requeridas.
- Elaborar un manual de normas y procedimiento que explique de manera detallada los procedimientos que se deben llevar a cabo dentro de la línea de producción, indicando los distintos sectores a través de los cuales se desenvuelven las actividades, así mismo debe especificar las normas de funcionamiento básicas a las cuales se debe ajustar cada uno de los trabajadores.
- Adiestrar a los trabajadores teniendo en cuenta los perfiles de cargo, considerando que es necesario que desarrollen conocimientos habilidades y destrezas en las distintas áreas que conforman el proceso de producción
- Implementar un sistema de rotación en el que el trabajador se alterne por cada una de las áreas en periodos programados, en donde haya un proceso de capacitación que le permita adquirir los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas en cada estación; dicho sistema debe ser ejecutado de manera gradual con el apoyo y disposición total del supervisor.
- Elaborar un sistema de inducción y adiestramiento llevado a cabo por los trabajadores en su puesto de trabajo dirigido al resto de sus compañeros, aprovechando el trabajo en equipo y la cooperación, con la finalidad de compartir los conocimientos, habilidades y destrezas con estos últimos y propiciar las condiciones de la polivalencia.

- Realizar reuniones periódicas de *brainstorming* o tormentas de ideas, mediante las cuales los trabajadores puedan sugerir acciones y procedimientos para mejorar y enriquecer los procesos de trabajo.
- Incentivar la comunicación entre trabajadores mediante reuniones participativas con los jefes inmediatos para el intercambio de experiencias y conocimientos en las diferentes tareas de la línea de producción.

LISTA DE REFERENCIAS

Abascal, Francisco (2000). **Como se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa.** Libro en línea. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=XMd0phyAswAC&pg=PA209&dq=factores+de+exito+de+una+empresa&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiJsqHSwPzJAhUDwj4KHb__BZYQ6AEIITAC#v=onepage&q=factores%20de%20exito%20de%20una%20empresa&f=false. Consulta: 2016, Enero 3.

Alvarez, Diego (2012). El Toyotismo como sistema de flexibilización de la fuerza de trabajo. Una mirada desde la construcción de productividad en los sujetos trabajadores de la fábrica japonesa (1994-2005). **Revista de estudios transfronterizos**, (12). Disponible: <http://www.scielo.cl/pdf/ssa/v12n2/art08.pdf>. Consulta: 2015, Mayo 20.

Arismendi, Emir (2013). **Tipos y diseños de investigación.** Blog en línea. Disponible: <http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/>. Consulta: 2015, Mayo 30.

Arnau, Jaime; Anguera, María y Gómez, Juana (1990). **Metodología de la investigación en ciencias del comportamiento.** Libro en línea. Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=TQtBbnk1LSoC&pg=PA255&dq=entrevista+estructurada+de+investigacion&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjDxouIkonLAhWIPz4KHfSoCOkQ6AEIIDAB#v=onepage&q=entrevista%20estructurada%20de%20investigacion&f=false>. Consulta: 2016, Febrero 21.

Artigas, Wileidys; Useche, María y Queipo, Beatriz (2008). **Flexibilización interna a través de la multifuncionalidad en empresas de telefonía fija.** Tesis no publicada, Universidad del Zulia, Maracaibo.

Aumatell, Cristina (2003). Auditoria de la información: análisis de la información generada en la empresa. Libro en línea. Disponible:

Burgwal, Gerrit y Cuéllar, Juan (1999). **Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales.** Libro en línea. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=c4OQQWycJosC&pg=PA74&dq=entrevista+semiestructurada&hl=es419&sa=X&ei=oGFrVdWdFMH5yQSEiPIBQ&sqi=2&ved=0CCwQ6AEwAw#v=onepage&q=entrevista%20semiestructurada&f=false>. Consulta: 2015, Mayo 30.

Brito, José (1992). **Como elaborar una tesis**. Editado por CENDES, Universidad Central de Venezuela. Caracas

Castells, Manuel (1999). **La era de la información: economía, sociedad y cultura**. Libro en línea. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=uADgOfONJgC&pg=PA195&dq=toyotismo&hl=es&sa=X&ei=HhIYVebgFZCRsQDrIGQCA&ved=0CEoQ6AEwCA#v=onepage&q=toyotismo&f=false>. Consulta: 2015, Mayo 20.

Chiavenato, Idalberto (1993). **Iniciación a la administración de personal** (p. 48). Editado por Mc. Graw Hill, México.

Delgado de Smith, Yamile (2013). **La investigación social en proceso: ejercicios y respuestas**, 2º reimpresión de la tercera edición. Editado por la Dirección de medios y publicaciones de la Universidad de Carabobo. Venezuela.

Díaz, Yénice y Piña, Elimar (2012). PYMES en la actualidad: lo que debe conocer el gerente de inversiones frente a la regulación jurídica del sistema financiero venezolano. Disponible artículo: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1688/3495>. Consulta: 2015, Diciembre 10.

Escobar, Jazmine y Cuervo, Ángela (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. **Revista Avances en medición**, (6), 27-36.

Especial Directivos del grupo Wolters Kruwer (2007). **Consultor para la dirección de Recursos Humanos**. Libro en línea. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=Ezsq0PtDfqwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Consulta: 2015, Diciembre 15.

Fariñas, Aura (2010). **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**. Blog en línea. Disponible: <https://bloquemetodologicodelainvestigacionudo2010.wordpress.com/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos/>. Consulta: 2015, Mayo 30.

Fernández, Esteban (2010). **Administración de empresas un enfoque interdisciplinar**. Libro en línea. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=HgnZlxbpJY0C&pg=PA38&dq=modelo+de+las+7+s&hl=es419&sa=X&vd>

=0ahUKEwjM0sSOz_zJAhXHHT4KHREdCJYQ6AEIJTAC#v=onepage&q=modelo%20de%20las%207%20s&f=true. Consulta: 2016, Enero 3.

Fuentelsaz, Carmen; Icart, Teresa y Pulpón, Anna (2006). **Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina**. Libro en línea.

Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=5CWKWi3woi8C&pg=PA55&lpg=PA55&dq=POBLACI%C3%93N+el+conjunto+de+individuos+que+tienen+ciertas+caracter%C3%ADsticas+o+propiedades+que+son+las+que+se+desea+estudia&source=bl&ots=DTH2BVFQyw&sig=7_GTTR53v58-fpZYBdpZhEkvJsU&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjouYTR047LAhVEGB4KH5HBkUQ6AEIEzAA#v=onepage&q=POBLACI%C3%93N%20el%20conjunto%20de%20individuos.%20que%20tienen%20ciertas%20caracter%C3%ADsticas%20o%20propiedades%20que%20son%20las%20que%20se%20desea%20estudiar&f=false. Consulta: 2015, Abril 18.

Fuster, Fernando y Fernández, Fabra (2011). **Si fuera Presidente**. Libro en línea. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=yEZtAwAAQBAJ&pg=PA142&dq=Fuster+Fabra+%282011%29&hl=en&sa=X&ei=OVlzVdPrKIGpsQXmsIPgBg&ved=0CCUQ6AEwAQ#v=onepage&q=Fuster%20Fabra%20\(2011\)&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=yEZtAwAAQBAJ&pg=PA142&dq=Fuster+Fabra+%282011%29&hl=en&sa=X&ei=OVlzVdPrKIGpsQXmsIPgBg&ved=0CCUQ6AEwAQ#v=onepage&q=Fuster%20Fabra%20(2011)&f=false). Consulta: 2015, Junio 06.

Francés, Antonio (2006). **Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro mando integral**. Libro en línea. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=yAmLGvr8BkC&pg=PA168&dq=factores+de+exito+concepto&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiiw5_1yPzJAhUCcD4KHRCfCI8Q6AEIJDAC#v=onepage&q=factores%20de%20exito%20concepto&f=false. Consulta: 2015, Diciembre 27.

García, Santiago (2011). **Operación y mantenimiento de centrales de ciclo combinado**. Libro en línea. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=rfHm724clqEC&dq=polivalencia+total:+Este+tipo+de+polivalencia+hace&source=gbs_navlinks_s. Consulta: 2015, Mayo 20.

González, Jorge ; Valdez, Paola y Edésio, Antonio (2009). **Capacitación en obra para obtener la polivalencia de los operarios y verificación de sus efectos en la construcción civil**. Universidad Nacional de Itapúa. Encarnación. Paraguay.

Guerrero, Clara y Cruz, Cecilia (2007). Una mirada a las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores de una pequeña empresa procesadora

de alimentos. **Revista Scielo**. Disponible: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S13150182007000100004&script=sci_arttext. Consulta: 2016, Enero 3.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (1999). **Metodología de la investigación** (p.256). Editado por MC Graw Hill Interamericana editores. México.

Hirst, Paul y Zeitlin, Jonathan. (1991): "**Especialización Flexible vs. Postfordismo: Teoría, Evidencia e Implicaciones Políticas**" (p.13). Editado por Papers de Seminari.

Huanca, Gerardo (2013). **Mas allá de la eternidad y el infinito...el principio y el fin de lo existencial**. Libro en línea. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=uBNnAgAAQBAJ&pg=PA97&dq=es+un+conjunto+de+informaci%C3%B3n+almacenada+mediante+la+experiencia+o+el+aprendizaje+,+o+a+trav%C3%A9s+de+la+introspecci%C3%B3n.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwirJrc2p_KAhUHJnIKHQdqCEQ6AEIGzAA#v=onepage&q=es%20un%20conjunto%20de%20informaci%C3%B3n%20almacenada%20mediante%20la%20experiencia%20o%20el%20aprendizaje%20%2C%20o%20a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20introspecci%C3%B3n.&f=false. Consulta: 2016, Enero 10.

Ibarra, Agustín (2000). **Formación de los Recursos Humanos y Competencia**. Disponible: http://www.oei.es/etp/formacion_recursos_humanos_competencia_laboral_ibarra.pdf. Consulta: 2015, Junio 06.

IICA (1993). **Guía para gerentes de Capacitación**. Libro en línea. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=obZIAAAIAAJ&pg=PA7&dq=desarrollo+habilidades+chiavenato&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwie75C6J_KAhUI4yYKHXSObpgQ6AEIGjAA#v=onepage&q=desarrollo%20habilidades%20chiavenato&f=false. Consulta: 2016, Enero 10.

Invernizzi, Noela (2002). Trabajo polivalente y conocimientos sobre la producción. Tendencias en la industria Brasileira. **Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación**, (3). Disponible: <http://www.oei.es/revistactsi/numero3/art07.htm>. Consulta: 2015, Noviembre 15.

Landeau, Rebeca (2007). **Elaboración de trabajos de investigación: a propósito de la falla tectónica de la Revolución Bolivariana**. Libro en

línea. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=M_N1CzTB2D4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Consulta: 2016, Febrero 12.

Lago, Jose (2014). La polivalencia: una aproximación a su factibilidad. **Revista de la facultad de ciencias económicas y sociales**, (20) (42-43). Disponible: http://nulan.mdp.edu.ar/2105/1/FACES_n42-43_21-36.pdf. Consulta: 2015, Diciembre 27

Lemaitre, Pierre y Begouën, Jean (1990). **Practica de organización en los servicios administrativos**. Libro en línea. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=H3m2OW_Ftv0C&pg=PA90&dq=especializacion+del+trabao&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjemuLWzqvJAhXI7iYKHfyOBsIQ6AEILDAE#v=onepage&q=especializacion%20del%20trabajo&f=false. Consulta: 2016, Enero 3.

Ley de la Promoción y Desarrollo de la pequeña y mediana empresa (2014). **Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela 6.151, Extraordinaria. Decreto con rango, valor y fuerza de ley de la gran misión Agrovenezuela**. Abril 20, 2015. Valencia.

Lusa, Amaia (2003). **Planificación del tiempo de trabajo con jornada actualizada**. Tesis de doctorado publicada, Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona.

Martínez, Juan (2000). **Administración de la producción como ventaja competitiva**. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=ldnOKZ0bF2cC&pg=PA20&dq=toyotismo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjE7oOJxPvLAhWESlMKHd7bB8gQ6AEIJjAC#v=onepage&q&f=false>. Consulta: 2016, Marzo 18.

Nicuesa, Maite (2013). **Definición de habilidad**. Disponible: <http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>. Consulta: 2016, Enero 10.

Organización Internacional del Trabajo (2003). **Las prácticas óptimas en los sistemas de trabajo flexible y sus efectos en la calidad de la vida laboral en las industrias químicas. Informe TMWFCI/2003**. Libro en línea. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=IBhuUG3Wehkc&pg=PA66&dq=como+se+aplica+la+polivalencia+laboral&hl=es19&sa=X&ved=0ahUKEwi>

z1eT8wuDJAhUBayYKHZxfB4c4ChDoAQg8MAc#v=onepage&q=como%20s e%20aplica%20la%20polivalencia%20laboral&f=false.

Consulta: 2015, Diciembre 27.

Parella y Martins (2006). Metodología de la investigación Cuantitativa, 2^o edición. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Libertador. Caracas

Pearson, Educación (2004). **Comportamiento organizacional**. Libro en línea. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=OWBokj2RqBYC&pg=PA424&dq=especializacion+del+trabajo&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjH58jyqvJAhWIMSYKHTzUDsIQ6AEIjzAD#v=onepage&q=especializacion%20del%20trabajo&f=false>. Consulta: 2015, Noviembre 5.

Pérez, Eduardo (2012). **Función directiva y recursos humanos en sanidad**. Libro en línea. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=drfgoY1EjQC&pg=PA112&dq=locke+1968+funci%C3%B3n+directiva+y+recursos+humanos+en+sanidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwilzd7wiYzLAhWJGR4KHbTjDhIQ6AEIEzAA#v=onepage&q=locke%201968%20funci%C3%B3n%20directiva%20y%20recursos%20humanos%20en%20sanidad&f=false>.

Consulta: 2015, Octubre 18.

Quiroz, Maria (2014). **Formación Polivalente e identidad profesional de los interventores educativos**. Tesis de doctorado publicada, Universidad pedagógica nacional, Oaxaca.

Rainer, Marr y García , Santiago (1997). La dirección corporativa de los recursos humanos. Libro en línea. Disponible: https://books.Google.co.ve/books?id=K21ZVHugElkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Consulta: 2015 , Mayo 20.

Rey De Polanco, Nerza (2013). **Planificación y Desarrollo del Talento Humano. Adiestramiento y Desarrollo** (p.54-55-150). Editado por la Dirección de medios y publicaciones de la Universidad de Carabobo. Venezuela.

Ridgway, Michaela (s/f). **Pequeña empresa: gran futuro**. Disponible artículo: http://www.veneconomia.com/site/files/articulos/artEsp76_65.pdf.

Consulta: 2016, Marzo 18.

Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento Organizacional**. Libro en línea. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=OWBokj2RqBYC&dq=La+es>

encia+de+la+especializaci%C3%B3n+laboral+est%C3%A1+en+que,+en++lu
gar+de+un+solo+individuo+haga+todo+el+trabajo,+este+se+divide+en+vario
s+pasos,+y+cada+uno+lo+completa+una+personal+por+su+cuenta.+Los+ind
viduos+se+especializan+en+una+parte+de+la+actividad+y+no+en+toda&hl=
es&source=gbs_navlinks_s. Consulta: 2015, Mayo 25.

Rodríguez, Ericka (2006). **Asignación multicriterio de tareas a trabajadores polivalentes**. Tesis de doctorado no publicada, Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona.

Sabino, Carlos (2006). Caminos de la ciencia: una introducción al método científico, 2º edición. Editorial Panapo. Caracas.

Santos (2008), **Las relaciones humanas en la empresa**. Libro en línea. Disponible:https://books.google.co.ve/books?id=GtBZ8Ci5CykC&pg=PA91&dq=motivacion+laboral+termino&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEWjxhp6b2p_KAhWDpnlKHappABEQ6AEINzAF#v=onepage&q=motivacion%20laboral%20termino&f=false. Consulta: 2016, Enero 10.

Tamayo y Tamayo, Mario (2004). **Diccionario de la investigación científica**. Libro en línea. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=jcGySsqyv4wC&pg=PA56&dq=estadistica+descriptiva+tamayo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwig28ThrY_LAhWiuIMKHRZ6CDQQ6AEIHjAB#v=onepage&q=estadistica%20descriptiva%20tamayo&f=false. Consulta: 2016, Febrero 23.

Thompson, Janneth (2009). **Administración en teoría**. Blog en línea. Disponible:<http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/02/administracion-cientifica.html>. Consulta: 2015, Junio 06.

Torrents, Albert; Vilda, Francisco y Postils, Ignasi (2004). **Manual práctico de diseño de sistemas productivos**. Libro en línea. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=AkR_hCGsTIUC&pg=PA17&dq=toyotismo&hl=es&sa=X&ei=HhIYVebgFZCRsQSDrIGQCA&ved=0CEIQ6AEwBw#v=onepage&q=toyotismo&f=false. Consulta: 2015, Mayo 20.

Universidad de Cádiz (2014). **Adaptación al cambio**. Disponible: http://csintranet.Org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id185%3Aadaptacion-alcambio&catid=56%3A cursos&Itemid=146. Consulta: 2016, Enero 10.

Zandomeni, Norma; Chagnoli, Silvia; Rabazzi, Guillermo y Peralta, Graciela (2004). **Inserción laboral de los jóvenes**. Disponible: [https://books .google .co.ve/books?id=bVBvPY_y_64C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=bVBvPY_y_64C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false). Consulta: 2016, Marzo 18.

ANEXOS

ANEXO 1.

GUIÓN DE ENTREVISTA

Entrevistadores: Emery Floyd, Sharon Suarez, Verónica Ospino

Entrevistados: Dueño de la organización

Objetivo: La presente entrevista tiene por objetivo conocer su opinión personal sobre los aspectos esenciales que se realizan en la organización y de igual manera cuales elementos de la polivalencia están presentes para poder llevarla a cabo.

1. ¿Qué y cómo quieren alcanzar los objetivos en la organización en su proceso productivo?
2. ¿Cree usted que es factible la rotación de tarea en el proceso productivo?
3. ¿Cómo se lleva a cabo su proceso productivo?
4. ¿La empresa tiene reflejada por escrito la estructura de la organización, en donde se evidencian los diferentes cargos existentes?
5. ¿La empresa tiene por escrito las diferentes tareas que debe desempeñar cada trabajador en el área de producción?
6. ¿Considera que sus trabajadores puedan realizar diversas tareas que involucran a otras áreas del proceso productivo? ¿Por qué?
7. ¿Cree usted que existe alguna limitación para que los trabajadores puedan realizar tareas distintas en otras áreas?
8. ¿cómo se cumple con las tareas de ese proceso productivo?
9. ¿Usted evidencia en sus trabajadores que existe la motivación y la cooperación?
10. ¿Cree usted importante cultivar en los trabajadores la cultura organizacional?

ANEXO 2.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Dirigido al trabajador:

INSTRUCCIONES: A continuación se le presenta un cuestionario conformado por una serie de ítems, que tienen como fin analizar la polivalencia como estrategia para la gestión del talento humano, en la pequeña y media empresa (PYME). Ramo litográfico, en el Edo. Carabobo, Venezuela. Es por ello que se le pide que sea lo más honesto posible para responder, ya que la exactitud de sus respuestas dependerá la utilidad del estudio; por lo que los resultados obtenidos de este cuestionario será de gran ayuda para el desarrollo de la investigación.

Cada ítems tiene 5 respuestas equivalentes en una escala de Likert: "Siempre (5)", "Casi siempre (4)", "Pocas veces (3)", "Casi nunca (2)" y "Nunca (1)". Por favor desde su vivencia marque con una "X" la que usted considere:

Nº	Ítems/ Escalas	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Pocas veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
1	Me siento satisfecho con mi equipo de trabajo					
2	La organización se preocupa por brindarme nuevos conocimientos, habilidades y destrezas					
3	He cambiado de tareas de manera inesperada por razones ajenas a mi					
4	Tengo la oportunidad de participar en las diferentes áreas de la línea de producción					
5	En la organización tengo limitaciones al momento de rotar a otras áreas de la línea de producción					
6	Me ha tocado ocuparme temporalmente de otras funciones a mi puesto de trabajo o de mayor rango					
7	Me mantengo ocupado durante toda la jornada de trabajo así haya culminado las tareas					
8	Al momento de mi ausencia en la jornada laboral, tengo quien me sustituya para continuar con las tareas del proceso productivo					
9	Realizo todas las tareas que comprenden la línea de producción con un nivel alto de rendimiento					
10	Realizo más de una tarea que involucra la línea de producción pero no la totalidad de ellas					
11	Realizo solo un tipo de tarea que involucra la línea de producción					
12	Realizo únicamente las tareas asociadas a mi cargo actual					
13	Realizo tareas propias de mi cargo y algunas de menor rango					
14	Tengo la capacidad de realizar la mayoría de las tareas de las diferentes áreas de la línea de producción					
15	He generado algún inconveniente en la línea de producción y eh asumido las consecuencias del mismo					
16	Me gusta trabajar conjuntamente con mis compañeros para alcanzar las metas y prioridades en la línea de producción					
17	En el momento que se ha generado un problema en mi área de trabajo eh sabido resolverlo eficazmente					

18	Al finalizar la jornada de trabajo, me siento satisfecho con los logros obtenidos					
19	Tengo la disposición de desarrollar nuevos conocimientos, habilidades y destrezas en el cargo que me desempeño					
20	Tengo la disposición de aprender nuevos conocimientos, habilidades y destrezas de otras áreas de la línea de producción					
21	Me gusta las tareas que llevo a cabo diariamente					
22	Me gusta aportar ideas y opiniones a mis compañeros					
23	Me gusta escuchar las opiniones ideas de mis compañeros					
24	Me involucro en la solución de conflictos en la línea de producción					
25	He estado involucrado en una situación en donde he tenido que evaluar si las soluciones planteadas son correctas o invalidas					
26	Me identifico con la cultura y los valores de la organización					
27	Pongo en práctica diariamente la cultura y los valores de la organización					
28	Los directivos cuentan con el comportamiento necesario para alcanzar los objetivos de la organización					
29	La organización cuenta con un personal adicional que brinda apoyo y/o asesoramiento en las actividades de la línea de producción					
30	Me mantienen informado de los cambios efectuados en la estructura de la organización					
31	Entiendo cuáles son los procesos que se realizan en la línea de producción					
32	Cuento con un plan de acción y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de mi cargo					
33	Las tareas que me son asignadas van de acuerdo a mis habilidades, conocimientos y destrezas					
34	Visualizo en otras áreas de la organización los valores compartidos por todos los miembros					

ANEXO 3.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Dirigido al Supervisor:

INSTRUCCIONES: A continuación se le presenta un cuestionario conformado por una serie de ítems, que tienen como fin analizar la polivalencia como estrategia para la gestión del talento humano, en la pequeña y media empresa (PYME). Ramo litográfico, en el Edo. Carabobo, Venezuela. Es por ello que se le pide que sea lo más honesto posible para responder, ya que la exactitud de sus respuestas dependerá la utilidad del estudio; por lo que los resultados obtenidos de este cuestionario será de gran ayuda para el desarrollo de la investigación.

Cada ítems tiene 5 respuestas equivalentes en una escala de Likert: "Siempre (5)", "Casi siempre (4)", "Pocas veces (3)", "Casi nunca (2)" y "Nunca (1)". Por favor desde su vivencia marque con una "X" la que usted considere:

Nº	Ítems/ Escalas	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Pocas veces (3)	Casi nunca (2)	Nunca (1)
1	Me siento satisfecho con mi equipo de trabajo					
2	La organización se preocupa por brindarme nuevos conocimientos, habilidades y destrezas					
3	He cambiado de tareas de manera inesperada por razones ajenas a mi					
4	Tengo la oportunidad de participar en las diferentes áreas de la línea de producción					
5	En la organización mis colaboradores tienen limitaciones al momento de rotar a otras áreas de la línea de producción					
6	Me ha tocado ocuparme temporalmente de otras funciones a mi puesto de trabajo o de mayor rango					
7	Me mantengo ocupado durante toda la jornada de trabajo así haya culminado las tareas					
8	Al momento de mi ausencia en la jornada laboral, tengo quien me sustituya para continuar con las tareas del proceso productivo					
9	Realizo todas las tareas que comprenden la línea de producción con un nivel alto de rendimiento					
10	Realizo más de una tarea que involucra la línea de producción pero no la totalidad de ellas					
11	Realizo solo un tipo de tarea que involucra la línea de producción					
12	Realizo únicamente las tareas asociadas a mi cargo actual					
13	Realizo tareas propias de mi cargo y algunas de menor rango					
14	Tengo la capacidad de realizar la mayoría de las tareas de las diferentes áreas de la línea de producción					
15	He generado algún inconveniente en la línea de producción y eh asumido las consecuencias del mismo					
16	Me gusta trabajar conjuntamente con mis colaboradores para alcanzar las metas y prioridades en la línea de producción					
17	En el momento que se ha generado un problema en mi área de trabajo eh sabido resolverlo eficazmente					

18	Al finalizar la jornada de trabajo, me siento satisfecho con los logros obtenidos					
19	Tengo la disposición de desarrollar nuevos conocimientos, habilidades y destrezas en el cargo que me desempeño					
20	Tengo la disposición de aprender nuevos conocimientos, habilidades y destrezas de otras áreas de la línea de producción					
21	Me gusta las tareas que llevo a cabo diariamente					
22	Me gusta aportar ideas y opiniones a mis colaboradores					
23	Me gusta escuchar las opiniones ideas de mis colaboradores					
24	Me involucro en la solución de conflictos en la línea de producción					
25	He estado involucrado en una situación en donde he tenido que evaluar si las soluciones planteadas son correctas o invalidas					
26	Me identifico con la cultura y los valores de la organización					
27	Pongo en práctica diariamente la cultura y los valores de la organización					
28	Cuento con el comportamiento necesario para alcanzar los objetivos de la organización					
29	La organización cuenta con un personal adicional que brinda apoyo y/o asesoramiento en las actividades de la línea de producción					
30	Me mantienen informado de los cambios efectuados en la estructura de la organización					
31	Entiendo cuáles son los procesos que se realizan en la línea de producción					
32	Cuento con un plan de acción y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de mi cargo					
33	Las tareas que me son asignadas van de acuerdo a mis habilidades, conocimientos y destrezas					
34	Visualizo en otras áreas de la organización los valores compartidos por todos los miembros					

ANEXO 4.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Ylvia Yasmín Padrino Blanco, titular de la cédula de identidad número V.09.481.083, profesor activo de la Escuela de Relaciones Industriales, adscrito a la Cátedra de Planificación de Recursos Humanos, hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: “La Polivalencia como estrategia para la gestión del talento humano. En la pequeña y mediana empresa (PYME). Ramo litográfico, en el Edo. Carabobo, Venezuela” presentado por Emery Floyd CI: 23.435.653, Sharon Suarez CI: 21.477.842 Verónica Ospino CI: 20.314.763 cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por:

C.I: 9.481.083

ANEXO 5.



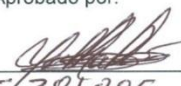
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Nubia Rangel, titular de la cédula de identidad número 5.381.805, profesor activo de la Escuela de Relaciones Industriales, adscrito a la Cátedra de Planificación y Desarrollo de RRHH I., hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: "La Polivalencia como estrategia para la gestión del talento humano. En la pequeña y mediana empresa (PYME). Ramo litográfico, en el Edo. Carabobo, Venezuela" presentado por Emery Floyd CI: 23.435.653, Sharon Suarez CI: 21.477.842 Verónica Ospino CI: 20.314.763 cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por:


C.I.: 5.381.805.

ANEXO 6.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Bruno M. Valera H., titular de la cédula de identidad número V7575154, profesor activo de la Escuela de Relaciones Industriales, adscrito a la Cátedra de Estadística, hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: "La polivalencia como estrategia para la gestión del talento humano. En la pequeña y mediana empresa (PYME). Ramo litográfico, en el edo. Carabobo, Venezuela" presentado por Emery Floyd CI: 23.435.653, Sharon Suarez CI: 21.477.842 Verónica Ospino CI: 20.314.763 cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por:

C.I: V7575154

ANEXO 7.

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH
02 de Marzo de 2016

CONFIABILIDAD

TITULO: La polivalencia como estrategia para la gestión del talento humano. En la pequeña y mediana empresa (PYME). Ramo litográfico, en el edo. Carabobo, Venezuela.
BACHILLERES: Emery Floyd CI: 23.435.653, Sharon Suarez CI: 21.477.842 y Verónica Ospino CI: 20.314.763

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH

SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
1	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	67
2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	26
3	5	1	4	2	3	2	3	2	1	2	2	3	2	2	1	35
4	4	3	2	3	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	5	32
5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	62
6	3	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	5	42
7	4	5	3	4	4	2	5	4	4	3	3	4	2	5	4	66
8	4	3	5	1	2	5	1	4	5	1	2	4	4	2	4	47
9	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	5	30
10	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	32
11	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	70
12	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	2	69
13	1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	4	36
14	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	5	28
15	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	5	67
16	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	71
17	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	72
18	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	70
19	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	72
20	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	70
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	72
22	5	4	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5	5	5	69
23	4	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	69
24	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	70
25	5	4	4	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	70
26	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	19
27	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	20
28	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	64
29	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	60
30	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	25
31	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	72
32	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	74
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
TOTAL	126	119	120	120	119	120	116	120	117	118	117	122	120	120	132	1906

MEDIA	3,67647	3,5	3,53	3,53	3,5	3,53	3,41	3,53	3,44	3,47	3,44	3,59	3,53	3,53	3,88	53,0882353	
D. EST.	1,60908	1,3762	1,48	1,64	1,56	1,48	1,5	1,48	1,54	1,48	1,48	1,37	1,5	1,44	1,51	20,0882412	
VARIANZA	2,58913	1,89394	2,2	2,68	2,44	2,2	2,25	2,2	2,38	2,2	2,19	1,89	2,26	2,07	2,29	403,537433	
ALPHA =	0,9468	94,68%	En este caso Alto Grado de Confiabilidad														33,712121

Mientras mas cerca de 1, Mayor es la Confiabilidad
 N = 34 Número de Items
 N - 1 = 33 Número de Items -1 grado de libertad
 St = 33,712 Sumatoria de varianzas (Items)
 S = 403,54 Varianza

Se mide de (0 a 1): 0 - 0,50 No hay Confiabilidad
 0,51 - 0,625 Regular Confiabilidad y 0,625 - 1 Alta Confiabilidad
 Formula:
 ALPHA = N/(N-1) * 1 - S/S

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
 ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
 BRUNO M. VALERA H.
 C.I. V-7.575.154
 PROFESOR DE ESTADISTICA

Bruno M. Valera H.
 Bruno M. Valera H.
 U7575154
 02/03/2016