



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



**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ENFOCADA AL PERSONAL DE
UNA EMPRESA TRASNACIONAL, DEL RAMO MARÍTIMO CON SEDE EN
VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Tutora: Dinoska Tovar

Autora: Karla Pérez

Bárbula, Julio de 2015



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



**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ENFOCADA AL PERSONAL DE
UNA EMPRESA TRASNACIONAL, DEL RAMO MARÍTIMO CON SEDE EN
VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Tutora: Dinoska Tovar

Autora: Karla Pérez

Bárbula, Julio de 2015



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



APROBACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente, se hace constar que el trabajo de grado titulado: **“GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ENFOCADA AL PERSONAL DE UNA EMPRESA TRASNACIONAL, DEL RAMO MARÍTIMO CON SEDE EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO”**, presentado por la bachiller Karla Pérez, **Cédula de Identidad N° 16.503.361**, cumple con los requisitos de forma y fondo para optar al título de licenciados en relaciones Industriales.

Por: Dinoska Tovar
C.I. 8.543.060

Bárbula, Julio de 2015



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



CONSTANCIA DE ACEPTACION

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ENFOCADA AL PERSONAL DE
UNA EMPRESA TRASNACIONAL, DEL RAMO MARÍTIMO CON SEDE EN
VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Tutora: Dinoska Tovar

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales

Por: Dinoska Tovar
C.I V-8.543.060

Bárbula, Julio de 2015

DEDICATORIA

A Dios, porque sin el nada es posible, por guiarme en los caminos que emprendo, y darme fortaleza y sabiduría en todo momento.

A mi bella madre que siempre estuvo conmigo en todo momento a lo largo de esta etapa, por ser un pilar importante en mi vida, porque sin su ayuda y apoyo incondicional no hubiese logrado nada

A mis Hijos, Ustedes son todo para mi... LOS AMO!!

A toda mi familia por estar siempre conmigo apoyándome y acompañándome en esta eta etapa tan importante de mi vida.

Karla Pérez

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios por llenarme de tantas bendiciones, a mi familia por siempre estar presente, por entenderme y acompañarme.

A mi Mamá por ayudarme siempre y sobre todo a completar este sueño, por estar siempre conmigo, por apoyarme en todas mis decisiones, por ser participe en cada paso que doy, por ser mi amiga incondicional y estar conmigo en todo momento.

A mis hijos por llegar a mi vida y llenarla de alegría.

Karla Pérez



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



**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ENFOCADA AL PERSONAL DE
UNA EMPRESA TRASNACIONAL, DEL RAMO MARÍTIMO CON SEDE EN
VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Autora: Karla Pérez
Tutora: Dinoska Tovar
Fecha: Junio 2015

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito analizar la gestión de recursos humanos enfocada al personal de una empresa trasnacional, del ramo marítimo con sede en Valencia, estado Carabobo. En relación a la metodología fue de tipo y nivel descriptivo, con un diseño de campo, utilizando como técnicas de recolección de datos la observación directa, entrevista y la encuesta, como instrumento un guión de entrevista con nueve (09) preguntas abiertas aplicadas al gerente general, por otra parte, un cuestionario policotómico con cinco opciones de respuestas tipo Lickert contentivo de veinticinco (25) el cual fue aplicado a una población de treinta y un (31) empleados de la empresa; la validez se midió a través de la técnica de juicio por expertos y la confiabilidad mediante el estadígrafo de Alfa de Cronbach 84,69%; en cuanto a las técnicas de análisis de la información se manejó la estadística descriptiva presentando la información mediante cuadros estadísticos, promedios y gráficos de tortas. Con los resultados obtenidos se pudo concluir que el análisis la gestión de recursos humanos enfocada al personal de una empresa trasnacional, del ramo marítimo con sede en Valencia, estado Carabobo, presenta debilidades que abarca desde la falta de normas y procedimientos de los subsistemas del área, de políticas y directrices que coadyuven a lograr la eficiencia organizativa, falta de dominio del equipo directivo de habilidades, actitudes y aptitudes para lograr una gestión del capital humano en forma eficaz.

Palabras Clave: Gestión de Recursos Humanos, Desempeño



**UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL
SCHOOL OF INDUSTRIAL RELATIONS
CAMPUS BÁRBULA**



**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PERSONNEL FOCUSED A
MULTINATIONAL COMPANY, MARITIME BOUQUET BASED IN
VALENCIA, CARABOBO**

Author: Karla Pérez

Tutor: Dinoska Tovar

Date: June 2015

SUMMARY

This research was aimed to analyze the human resource management focused on staff of a multinational company, the maritime branch based in Valencia, Carabobo state. Regarding the methodology was and descriptive level, with a field design, using techniques of data collection direct observation, interview and survey as a tool an interview script with nine (09) open questions applied to the manager Overall, on the other hand, a polychotomous questionnaire with five answer choices contentivo twenty-five (25) Lickers which was applied to a population of thirty-one (31) employees of the company; The validity was measured by the technique of expert judgment and reliability by Cornbrash's alpha statistic of 84.69%; as to the techniques of data analysis descriptive statistics presenting the information handled by statistical tables, averages, and pie charts. With the results obtained it was concluded that the analysis the human resources management focused staff of a multinational company, the maritime branch based in Valencia, Carabobo state, has weaknesses ranging from the lack of rules and procedures of the subsystems of the area , policies and guidelines that help to achieve organizational efficiency, lack of mastery of the management team skills, attitudes and skills to achieve human capital management effectively.

Keywords: Human Resource Management, Performance

ÍNDICE GENERAL

	Pág
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen en Español	vii
Resumen en Ingles	viii
Índice de cuadros	xi
Índice de Gráficos	xiii
Introducción	14
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	16
Objetivos	20
Justificación	21
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación	23
Bases teóricas	26
Definición de Términos Básicos	42
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación	44
Estrategia Metodológica	45
Población y Muestra	51
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	51

Validez y Confiabilidad	53
Técnicas de análisis de la información	54
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	55
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
Lista de Referencias	103
Anexos	
A. Entrevista	107
B. Cuestionario	108
C. Cálculo de Alpha de Cronbach	111
D. Validez del instrumento	115

LISTA DE CUADROS

CUADRO	Pág
1. Cuadro técnico metodológico	48
2. Cumplimiento de las normas internas	56
3. Objetivos de la organización	57
4. Fortalecimiento de las relaciones	59
5. Proceso de selección de personal	60
6. Adiestramiento de personal	62
7. Compensaciones salariales	63
8. Buenas relaciones laborales	64
9. Proceso de evaluación de desempeño	66
10. Cumplimiento de funciones	67
11. Aptitudes	69
12. Actitudes para una gerencia eficiente	70
13. Diseño de estrategias	71
14. Planificación de las actividades	73
15. Función de organización	74
16. Buena función de dirección	76
17. Control de las operaciones	77
18. Comunicación asertiva	78
19. Capacitación	80
20. Promoción del trabajo en equipo	81
21. Indicación de las funciones	83
22. Comunicación de responsabilidades	84
23. Recursos oportunos	86
24. Calidad del desempeño	88
25. Indicadores de gestión	90
26. Medición de la eficiencia	91

CUADRO

Pág

27. Matriz DOFA

99

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	Pág
1. Cumplimiento de las normas internas	56
2. Objetivos de la organización	58
3. Fortalecimiento de las relaciones	59
4. Proceso de selección de personal	61
5. Adiestramiento de personal	62
6. Compensaciones salariales	63
7. Buenas relaciones laborales	65
8. Proceso de evaluación de desempeño	66
9. Cumplimiento de funciones	68
10. Aptitudes	69
11. Actitudes para una gerencia eficiente	70
12. Diseño de estrategias	72
13. Planificación de las actividades	73
14. Función de organización	75
15. Buena función de dirección	76
16. Control de las operaciones	77
17. Comunicación asertiva	79
18. Capacitación	80
19. Promoción del trabajo en equipo	82
20. Indicación de las funciones	83
21. Comunicación de responsabilidades	84
22. Recursos oportunos	87
23. Calidad del desempeño	88
24. Indicadores de gestión	90
26. Medición de la eficiencia	92

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación tiene como finalidad Analizar la gestión de recursos humanos que se realiza en una empresa transnacional del ramo marítimo. Se trata de identificar el desempeño laboral y las responsabilidades que definen cada puesto en la organización, así mismo se puede considerar que esto ayudará a solucionar conflictos que se provoquen en el personal.

Los recursos humanos es la disciplina que se encarga de estudiar las relaciones entre los empleados que conforman la organización junto con las causas y consecuencias que producen cambios en ese ambiente.

La gestión de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, entre otros., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto y de la propia organización.

En la actualidad existe una clara visión hacia la globalización en todos los aspectos de la vida, a nivel laboral este enfoque global causa un impacto en todos los niveles de las organizaciones, siendo la gestión de recursos humano uno de los más obligados a adaptarse a la complejidad que deriva del avance de la ciencia y la tecnología.

En este sentido el objetivo de esta investigación consistió en Analizar la gestión de recursos humanos que se realiza en una empresa transnacional del ramo marítimo ubicada en Valencia, Edo. Carabobo a fin de obtener las fallas que se estén presentando y buscas la manera de mejorarlas, el mismo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

El Capítulo I, El Problema, el cual aborda el planteamiento del mismo, los objetivos, tanto general como específicos y la justificación de la investigación.

El Capítulo II, Marco Teórico Referencial, iniciando con los antecedentes, referentes teóricos y bases teóricas.

El Capítulo III; Marco Metodológico, incorporando la naturaleza de la investigación, estrategia metodológica, técnicas de recolección de datos y población.

El Capítulo IV, Análisis e Interpretación de los Resultados, se presenta la información recopilada y analizada de acuerdo al instrumento de recolección de datos validado y aplicado a la muestra tomada.

Luego se presentan las conclusiones y recomendaciones en el capítulo V, una vez desarrollada toda la investigación que contiene las reflexiones alcanzadas con el estudio realizado y las respuestas a los objetivos planteados en el principio de la investigación.

Y finalmente se presentan los anexos y referencias bibliográficas pertinentes revisar para la realización de este estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La gestión de recursos humanos es la disciplina que se encarga de estudiar las relaciones entre los empleados que conforman la organización, junto con las causas y consecuencias que producen cambios en ese ambiente. Para dar una definición más concreta de lo que significa la gestión de recursos humanos en una empresa a nivel mundial, en opinión de Solana (2005: 89), “es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa.”

El mundo empresarial de hoy no es el mismo de hace unos años atrás, a nivel internacional se han experimentado y se están experimentando cambios constantes en todos los ámbitos de la vida referente a empleo. En el transcurrir de la práctica empresarial, la gestión de recursos humanos, representa un componente estratégico primordial y competitivo, por cuanto que contar de un personal capacitado es fundamental, así mismo, a través de una buena gestión de recursos humanos será factible mantener a dicho personal motivado y por ende será leal a la entidad, lo que contribuirá al logro de los objetivos trazados.

En el desarrollo empresarial del contexto actual, de acuerdo a Prado (2008):

Ya no se requiere una gestión basada en la tecnología y la información, sino una gestión basada en la participación del capital humano dentro de las organizaciones y en especial en la toma de decisiones. La ventaja competitiva básica de las empresas en el porvenir de inicios del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos financieros, y ni tan siquiera radicará en la tecnología; la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. (p. 3)

Se puede afirmar, que para lograr una buena gestión de recursos humanos se requiere de la óptima aplicación de una variedad de procesos y herramientas fundamentales como: planear, organizar, desarrollar y controlar aquellas técnicas capaces de promover un desempeño eficiente por parte del personal empleado.

En este orden de ideas, puede afirmarse que la gestión de recursos humanos tiene una incidencia preponderante en la consecución de las metas impuestas en las empresas, tal como lo apunta Chiavenato (2007), al referir:

Debido a que los recursos humanos constituyen el elemento esencial en cada componente de la organización, su administración eficaz se fundamenta en la responsabilidad de cada gerente de las distintas áreas funcionales de la organización, ya sean de finanzas, contabilidad, marketing, producción, compras e incluso recursos humanos. Cualquiera que sea el área empresarial seleccionada, el futuro administrador necesita fundamentar su visión de cómo tratar los asuntos relacionados con las personas y obtener una perspectiva de recursos humanos que le permita alcanzar el éxito profesional y liderar su organización hacia la excelencia y competitividad. (p. 29)

La gestión de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, entre otros., de los miembros de la

estructura, en beneficio de un sujeto y de la propia organización. Por otra parte, la función que cumple la gestión de recursos humanos a nivel nacional y local es esencialmente la de brindar un servicio, o varios, cuyas funciones van a variar en dependencia de la clase de organización a la que la gestión de recursos humanos pertenezca.

Entre todas estas funciones, se puede destacar el asesoramiento de los ejecutivos que poseen un nivel más alto con respecto a la elaboración de una política de administración de personal. De lo cual, dependerá en gran medida la maximización de la calidad del proceso productivo empresarial.

Aunado a lo anterior, en la actualidad, existe una inclinación aplicada en las organizaciones de éxito, en cuanto a concebir a los recursos humanos de manera integral, en áreas como personal, capacitación, organización del trabajo, salarios, protección e higiene, evaluación de los convenios colectivos, entre otros, en un sistema global donde la médula es el individuo, así como, a concebir políticas coherentes orientadas a proponer proyectos y acciones, ya sean instructivos o manuales que puedan contribuir a regular idóneamente las relaciones de trabajo.

Tales áreas, así como los demás sistemas y subsistemas existentes en la organización, deben operar de manera concatenada e interactuar de forma armónica y provechosa, evitándose así aspectos nocivos para la organización como lo serían: el ausentismo, accidentes laborales, la movilidad interna, falta de motivación, quejas, entre otros.

Hoy por hoy, es un principio aceptado que las empresas reconocen que para sobrevivir y desarrollarse exitosamente deben valorar y estimular el desarrollo óptimo de las personas que las integran, en tanto que en ellos

reside su recurso estratégico más importante, destacando además que a través de la capacitación del talento humano, se harán más valederos sus conocimientos, que dirigido idóneamente, permitirá la maximización de la calidad del proceso productivo, a través de la implementación de estrategias y políticas más adecuadas, y eficientes. Todo este conjunto concatenado de acciones traerá consigo beneficios tanto para el personal como para la organización en su conjunto.

Es por esto, que hay que tener claro el carácter situacional en la que desarrollan sus funciones; así lo expresa Chiavenato (2007:26), ya que la gestión de recursos humanos "responde como un sistema abierto a las características internas de la organización, a su cultura y sistemas de valores, y también está condicionada por las características del entorno".

En este contexto se sitúa una empresa del ramo marítimo ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, donde el talento humano en el área estratégica está conformado por el gerente general y el de finanzas. Ambos directivos tendrán como norte el aseguramiento de los objetivos generales planteados por el directorio de la empresa. De igual forma, se distribuyen la gestión del recurso humano, el primero para los procesos inherentes a selección, adiestramiento, seguridad y salud; el segundo en la administración de la nómina, beneficios, deducciones legales, entre otros.

Sin embargo, se ha evidenciado que presentan inconvenientes al efectuar las funciones correspondientes con la gestión de recursos humanos, ya que no aplican una selección de candidatos adecuada, observándose alta rotación de personal de nuevo ingreso, no se realiza un plan de adiestramiento de acuerdo con las necesidades de capacitación, tampoco desarrollan un programa de seguridad y salud ocupacional, no existen

políticas, normas y procedimientos que orienten y canalicen los procesos inherentes al área.

Esta situación tiene sus causas principalmente por la falta de conocimientos de las funciones correspondientes con la gestión de recursos humanos, lo que trae como consecuencias: rotación, inasistencias, falta de motivación, compromiso con la empresa, quejas, insatisfacción laboral que afecta el desempeño en las operaciones de la empresa y servicio al cliente.

Conforme a lo antes expuesto, surgen las siguientes interrogantes de la investigación:

¿Cuál es la situación actual de la gestión de recursos humanos que desarrolla una empresa del ramo marítimo?

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del desempeño gerencial en una empresa del ramo marítimo?

¿Cuál es el impacto de la gestión de recursos humanos en el desempeño del personal en una empresa del ramo marítimo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la gestión de recursos humanos enfocada al personal de una empresa trasnacional, del ramo marítimo con sede en Valencia, estado Carabobo

Objetivos Específicos

Determinar la situación actual de la gestión de recursos humanos que desarrolla una empresa del ramo marítimo

Identificar las debilidades y fortalezas del desempeño gerencial en una empresa del ramo marítimo a través de la matriz DOFA.

Establecer el impacto de la gestión de recursos humanos en el desempeño del personal en una empresa del ramo marítimo

Justificación de la Investigación

En las distintas organizaciones una buena la gestión de recursos humanos constituye un factor preponderante, ya que a través del mismo es factible aprovechar al máximo el talento humano que en ellas se desempeña, por cuanto el personal, calificado, motivado y satisfecho a través de las técnicas y métodos que deben ser aplicados por un buen gerente; quien ejecutará eficazmente sus labores, lo cual permitirá la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

Se verifica la contribución de la presente investigación para la empresa bajo estudio, al aportar información relevante para la gerencia, con el fin de que ésta conozca con mayor precisión cuáles son los puntos álgidos y fallas en las que pueda estar incurriendo en lo relativo a la gestión de recursos humanos, y así pueda establecer los correctivos necesarios, a través de una coordinada articulación de acciones que permitan tomar iniciativas de mando, decisiones asertivas, mantener un buen ambiente de trabajo,

capacitación del capital humano de la entidad, logrando un excelente desempeño operativo.

En cuanto al aspecto social, la presente investigación tiene su justificación al establecer guías al personal directivo de la organización que conduzcan a la aplicación de óptimas estrategias empresariales en pro de la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, quienes de este modo prestaran un mejor servicio tanto a la entidad como a la comunidad en general.

En cuanto al abordaje metodológico, servirá de base para futuras investigaciones que guarden vinculación con el tema desarrollado. Los resultados que se obtengan podrán orientar igualmente a los profesionales y estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Escuela de Relaciones Industriales en cuanto a los contenidos de orden académicos. Sirviendo igualmente, como material de consulta a otros investigadores interesados en el presente tema que reviste fundamental trascendencia.

Para la línea de investigación Formación como Estrategia Empresarial, los hallazgos encontrados podrán utilizarse como fundamento para la formulación de nuevos elementos que amplíen la línea, también servirán para aportar conocimientos en la formación de capital humano en la gestión de los recursos humanos como estrategia organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En este capítulo se presenta el marco teórico referencial, que comprende el conjunto de teorías, preceptos, estudios previos, entre otros elementos que sustentan la investigación. Al respecto plantea Sabino (2009) que:

El cometido que cumple el marco teórico es pues, el de situar a nuestro problema dentro de un conjunto de conocimiento lo más sólidos posibles que permita orientar nuestra búsqueda y nos ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que utilizamos (p. 48).

En tal sentido, para efectos de este trabajo de investigación, se enfatizará en los recursos intangibles como un factor que constituye la ventaja competitiva en las organizaciones, la cual permite a través de las personas diferenciarse ante otras organizaciones.

Antecedentes de la investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se incorporan la revisión de documentos y estudios anteriores que estén vinculados y aporten información para dar valor agregado al mismo. Tamayo y Tamayo (2009: 15) señala, que “en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la investigación”.

Como primer antecedente, se presenta la investigación desarrollada por Castillo (2012), que lleva por título **La Gestión de los Recursos Humanos y su Rol Protagonico en el Desempeño y Responsabilidad Social de la Empresa CVA AZUCAR, S.A.** Presentado ante la Universidad de Carabobo. La misma tuvo objetivo general analizar desde la gestión de los recursos humanos el rol protagónico en el desempeño y responsabilidad social que tiene la empresa Corporación Venezolana Agrícola Azúcar, S.A.

Dicha investigación, fue desarrollada metodológicamente como una investigación de campo descriptiva no experimental. Se concluyó que la situación actual sobre la Gestión del Recursos Humanos en la CVA Azúcar, S.A., en San Carlos estado Cojedes, denotó ciertas debilidades sobre el conocimiento, participación y difusión de la cultura organizacional entre el personal que allí labora, lo que no favorece la motivación y el compromiso del mismo con la cultura institucional que como es sabido implica visión, misión, valores y demás aspectos relacionados y determinantes para cumplir con la responsabilidad social empresarial.

En función de estos resultados se evidencia la vinculación existente entre ambas investigaciones, ya que presentan como base central de investigación la gestión de recursos humanos así como los elementos que se consideran importantes en las organizaciones públicas o privadas que aspiren el cumplimiento de sus metas organizacionales.

Dentro de este contexto, Gómez (2011), titulada **La gestión de recursos humanos y el servicio que presta el personal de mantenimiento de un outsourcing, ubicado en el Municipio San Diego del Estado Carabobo.** El objetivo de la presente investigación, es analizar la gestión de Recursos Humanos y la calidad de servicio que presta el personal

de mantenimiento de un Outsourcing, ubicado en el Municipio San Diego del Estado Carabobo.

Para el logro de este propósito se aplicó una metodología de carácter descriptivo, apoyado en una investigación documental. Se concluyó que existe una Gestión de los Recursos Humanos preocupada para lograr los objetivos, además de buscar alternativas que permitan la consolidación de la formación del personal, adicionalmente se demuestra que el personal que realiza mantenimiento a través de un outsourcing se encuentra completamente comprometido con las políticas y prácticas empresariales, integrándose a las estrategias del negocio y a la gestión enmarcada en la planeación, organización, coordinación y control de la organización objeto de estudio.

Este trabajo de grado, constituye un referente al abordar la temática relativa a la Gestión de los Recursos Humanos y su incidencia en el personal de las organizaciones que prestan servicios, siendo de suma importancia asegurar el logro de sus objetivos. Para lo cual se debe contarse con el personal idóneo, con aptitudes de liderazgo eficiente.

Por su parte, Escobar (2011), presentó un trabajo que lleva por título **La gestión de los recursos humanos: factor estratégico de desarrollo en una empresa de consumo masivo**. Presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. La referida investigación tiene como objetivo general analizar la Gestión de los Recursos Humanos considerando la preeminencia del desempeño de los trabajadores en una empresa de consumo masivo.

De acuerdo a los objetivos planteados se desarrolló una investigación de campo con apoyo en la revisión documental o bibliográfica. Para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario conformado por 14 ítems; dicho instrumento fue aplicado entre la Alta Gerencia y el grupo de empleados de una empresa de consumo masivo. Entre los principales resultados arrojados se observó que existen deficiencias por parte de la Alta Gerencia acerca de cómo ejercer un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la participación, existen fallas en las interrelaciones con el equipo de trabajo, debido a que han descuidado o no han cultivado la tolerancia de saber escuchar.

Dicho trabajo se considera como antecedente, al aportar a la presente investigación un marco teórico a partir del cual se establezcan las interrelaciones entre la Gestión de los Recursos Humanos y los componentes claves del desarrollo y el desempeño profesional a través de las dinámicas laborales que configuran la estrategia del negocio.

Bases Teóricas

Los referentes teóricos reúnen un conjunto de postulados, supuestos, preceptos de distintos autores relativos a los temas más representativos que fundamentan el trabajo de investigación y que servirán de base para el desarrollo del mismo.

Teorías gerenciales de Douglas Mc Gregor (1972)

Mc Gregor (1972), por medio de sus expandidas Teoría X y Teoría Y, expuso una diferencia entre los postulados relativos a la motivación humana inherente a gerencia de personal, así Hellriegel (2009), expuso:

La Teoría X asume que a las personas les desagrade el trabajo y deben ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que persigue la organización.

La Teoría Y (integración de los objetivos) hace hincapié en el interés intrínseco que, por término medio, tienen las personas en su trabajo, y su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver los problemas de la empresa.(p.271)

McGregor (1972), reconoció que la segunda postura es la más aceptable y la que debería orientar a todos los directivos. Es de destacar dos suposiciones de sumo interés teórico contenidas en la obra de McGregor citado por Carrasquero (2011), a saber:

La satisfacción de las necesidades superiores de las personas en su trabajo equivale a su motivación. En consecuencia, según McGregor, cuantos más altos sean los niveles de las necesidades que puedan satisfacerse en el trabajo, más motivados estarán los trabajadores.

Las necesidades contenidas en la jerarquía de Maslow se deberían agrupar en tres niveles:

Las necesidades primarias, las fisiológicas y las de seguridad, que se encontrarían en la base de la pirámide.

El siguiente grupo de necesidades correspondería a sus necesidades sociales, tales como la de participación, la aprobación y el afecto.

En la cúspide de la pirámide, se encontrarían las necesidades psicológicas personales, tales como la de autonomía, realización persona, autorrespeto, etc. (p. 32)

En opinión de Hellriegel (2009) en la teoría de McGregor no es la dirección la que consigue motivar y satisfacer a los trabajadores; sin embargo, sí es responsabilidad suya poner los medios y disponer de las condiciones de forma que las personas puedan satisfacer sus necesidades inferiores y dispongan de los cauces adecuados de participación y asunción de responsabilidades que permitan desarrollar y satisfacer las superiores.

Por lo tanto, no le corresponde directamente a los Gerentes de las diferentes áreas, motivar a sus subordinados, pero deben utilizar la motivación como estrategia para crear las condiciones adecuadas para el desarrollo de las funciones que le son inherentes, y así provocar la colaboración de los miembros de los departamentos, acrecentando la satisfacción en el trabajo y optimizando el clima organizacional.

Teoría de las Necesidades de Maslow (1943)

Maslow (1943) propone en su trabajo, una escala de satisfacción motivacional, en función de que el individuo mejore para progresar en la búsqueda de sus realizaciones. Perera (2010) hace surgir la pregunta:

¿Qué acontecerá si las satisfacciones primarias, que están relacionadas con la supervivencia del individuo, no fueran satisfechas? La reacción es un elemento variable, cada individuo tendrá una respuesta, dependiendo del ambiente, de la cultura o de la personalidad aliada a su estado psicológico emocional. (p.3).

Las compensaciones son analizadas en la satisfacción de estas necesidades, aunque no estén adaptadas a la complementación de esta aspiración. Así, el hambre se verifica por el estado psíquico, emocional y físico; finalmente, todo el organismo reaccionará quedándose condicionado a una respuesta para su sustentación.

Esta teoría se fundamenta en la escala básica de motivaciones que, según Maslow todo individuo posee, y que se suele representar de forma piramidal. Sin embargo, la búsqueda de satisfacción no es sólo material, sino que se vincula también, a las necesidades básicas de seguridad, en el sentido social, afectivo y de realizaciones.

En opinión de Soler (2007):

Estas jerarquizaciones comprenden ciertas singularidades en sí mismas, por lo que cada individuo tendrá una búsqueda de realizaciones específicas, tales como: social, familiar y profesional. A diferencia de los animales, solamente el hombre tiene en sí la característica de la motivación. Evaluando sus objetivos, esos determinantes ideológicos físicos lo conducirán a su finalidad. (p.15)

Es claro, que el equilibrio en el individuo se debe a la sustentación del estado emocional, como ser aceptado por la sociedad, el reconocimiento de amarse y ser amado, ese hecho lo hará sentirse realizado. La pérdida de la satisfacción promoverá enfermedades, surgiendo disturbios psicológicos y físicos. Opina Soto (2001), citado por Carrasquero (2011:36), que: “La continua insatisfacción del hombre lo diferencia también de los animales, pues la motivación de los objetivos, busca la perfección, venciendo continuamente sus desafíos, con el propósito de alcanzar su ideal de realizaciones, colocándolo como un ser único”. Así, se reconoce que el hombre posee necesidades que lo impulsan a satisfacerlas, pero que va más allá de un impulso, por el contrario lo hace inmerso en un estado de emocionalidad que lo hace diferente ante el resto de los seres vivos.

La teoría “Dinámica – Holística”, de las cinco necesidades básicas físicas, de seguridad, explica que si estas fueran llenadas, el individuo profundizará en sus realizaciones sociales, de auto-estima y de autorrealización. Esta teoría considera las variables ambientales, culturales y personales. La gran contribución de Maslow, para la ciencia, viene dada por la aplicación del trabajo y la contribución psicológica del comportamiento humano.

Así, se comprende el desarrollo del ser como necesidades y prácticas a ser cumplidas en los aspectos relacionados a su operación en indicadores relativos a los siguientes temas: educación; salud; habitación y saneamiento; mercado de trabajo; ingreso del trabajo; comercio; seguridad; transportes; comunicaciones; deporte, cultura y ocio; participación comunitaria y descentralización administrativa.

Las necesidades fisiológicas se encuentran en la base de la jerarquía propuesta por Maslow (1943), y mantiene en equilibrio toda función orgánica y psíquica, manteniendo, en similar medida, la alimentación física, sea de agua, proteína, calcio, oxígeno, etc. Esta necesidad prevalece sobre todas las otras, sino es satisfecha no es factible avanzar hacia otro nivel. Sin embargo, este modelo cíclico orgánico cambia siempre en grado e intensidad.

Según Barros (1995) citado por Carrasquero (2011: 37), es importante dejar claro que la sustentación de esta base “tiene un grado mayor de poder sobre otras fases, y también su variación y complejidad varía conforme cada núcleo social y geográfico, comprendiendo la situación geo-económica y geo-cultural en este comportamiento en que influencia el hombre en su productividad”.

La Gerencia, así como el área de Recursos Humanos en la Administración Pública, deben comprender cuáles son las prioridades para los funcionarios, las cuales se reflejan en planes como: programas de calidad de vida, jornada laboral flexible, campañas de salud laboral, actividades culturales y recreativas, los cuales constituyen el interés principal de las personas, la satisfacción de sus necesidades fisiológicas, como la salud, el

descanso. Debiendo darse atención preferencial a estos aspectos para evitar que en los trabajadores se genera apatía, y falta de motivación

La seguridad se expresa en el miedo permanente del individuo, no sólo hacia la violencia social, sino ante la incertidumbre por las pérdidas de las condiciones económicas que le daban reguardo, en el ambiente de trabajo, en las circunstancias generadoras imprevisibles de los acontecimientos mundiales, en el desamparo familiar. Todo eso tiene un papel fundamental en la estabilidad del control del individuo en cuanto a un ambiente favorable

Cuando ciertas actitudes desfavorecen estas condiciones, como el niño cuando es castigado, amenazado, agredido verbal o físicamente, puede hacer diferencia en su desarrollo al alcanzar escalas superiores en el nivel jerárquico de Maslow (1943). Esa necesidad puede manifestarse de forma real, social o psicológica. Las condiciones de salud en la vejez y la necesidad de amparo, por ejemplo, llevan el individuo a inclinarse por la seguridad.

Cuando se satisfacen las necesidades básicas, las necesidades sociales son el principio de la conquista del hombre para alcanzar el tope de sus realizaciones. El primer contacto social del hombre es su eje familiar. En este ambiente el hombre busca realizarse emocionalmente, dividir sus ideas, intercambiar emociones y familiarizarse a un determinado núcleo social.

Al respecto, Maslow (1991) citado por Escobar (2011), señala:

La imagen del hombre en su núcleo social podrá satisfacerlo a que alcance el tope de la pirámide en esta jerarquía, así él crea su identidad, pues hace definiciones propias de estos conceptos, siendo este mismo ciclo individual que le proporcionará diferentes conceptos de realización Cuando existe una correcta Gestión de

los Recursos Humanos, se da importancia a la necesidad de escuchar y ser escuchado. (p. 29).

Desde bien temprano el hombre interpreta esa necesidad como una cuestión de supervivencia. Cuando esta importancia es acentuada, promueve estrés y causa problemas psíquicos y emocionales. A pesar de la individualidad del hombre post-moderno, como característica esencial, la búsqueda por satisfacción social no se logra de forma aislada sino construyendo su identidad como grupo.

La ambición de pertenecer a un determinado grupo social o unirse a una persona no es tan importante como poseer una evaluación positiva del grupo de afiliación, de reconocimiento, de valorización, de apreciación por parte de las personas. De igual manera, la aceptación de sí mismo es de suma relevancia para reconocer su poder de atracción y realización. Al respecto, acota Carrasquero (2011), que:

Esta característica en el hombre es una particularidad indisociable en la vida para anhelar la auto-realización. El deseo de ser correspondido suministrará confianza, respeto, estatus, prestigio, consideración, independencia o autonomía. Si es aceptado en la sociedad, esto medirá el grado de su auto-estima. (p. 37)

En una gestión estratégica de los Recursos Humanos, no hay cabida para la indiferencia y la apatía. Tanto gerente como coordinadores deben tomar en cuenta a los miembros de la organización, involucrándolos en la toma de decisiones, y es ético por parte del Gerente Público, mantener una sensibilidad social o humanista, que no basta solo con cumplir y hacer cumplir el deber ser, sino también mover masas mediante la sinceridad, la generosidad, la empatía y comprensión.

Lograr este nivel demuestra que las circunstancias fueron favorables para llegar a este punto, luego de pasar por las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de autoestima. Es característico en el ser humano, la búsqueda perseverante en dominar las acciones de la vida para su autorrealización. Por otra parte, advierte Gómez (2011), que:

También se deben considerar situaciones en que muchos llegan en esa práctica por sublimación, ya que la renuncia necesaria en algunos de los ciclos forma parte de esta realización, tales como artistas, científicos y algunos profesionales que, debido a determinada situación, se obligan a sobreponer estas prácticas, sacrificando ciertas necesidades evolutivas que caracterizan su sustentación mediadora. (p. 26)

En cualquier organización, la ausencia de comunicación, de atención y de consideración a las necesidades de los empleados, puede ocasionar reacciones como: pérdida de la racionalidad, agresividad, desmotivación, indiferencia, apatía, resistencia al cambio, inseguridad, y falta de colaboración. Toda esta energía bien podría canalizarse en un esfuerzo unificado para la satisfacción de las necesidades, y convertirse en una clave estratégica para la operatividad organizacional.

La Teoría de los Recursos Humanos y Capacidades en el Marco de las Organizaciones

La Teoría de los Recursos y Capacidades, se corresponde con los recursos tangibles e intangibles vinculados a cualquier organización. Se hace especial atención a los activos intangibles, por cuanto que éstos no son tangibles a la data dura (contablemente) de la empresa por lo laborioso de su cuantificación, partiendo de éstos criterios se expondrán los conceptos dados por cada uno de los autores con material al respecto.

En este sentido citan a López y Guerras (1997) mencionados por Escobar (2011: 32), definen a los Recursos Tangibles como “aquellos que resultan fáciles de identificar y evaluar”. Su principal objetivo es conseguir una aplicación más eficiente de los mismos. Estos recursos se encuentran identificados en los balances de la empresa y valorados con criterios contables. Hacen referencia a los activos físicos y financieros de la empresa.

Por su parte, Barney (1995) al ser citado por Escobar (2011: 32), plantea que los Recursos Humanos: “Son considerados activos intangibles los que incluyen la experiencia, el conocimiento, la aceptación del riesgo, la motivación, la lealtad y la sabiduría; de los individuos asociados a la empresa, así como el capital social acumulado por éstos”. Por lo que estos recursos pueden ser objeto de una clasificación que los distinga entre activos humanos y no humanos, o no dependientes de los individuos, que a su vez pueden ser tecnológicos u organizativos.

Gestión de Recursos Humanos, definición y alcance

Es bien conocido que entre los recursos con los cuales dispone la organización están: los recursos materiales, naturales y fundamentalmente, los humanos, y una de las formas de obtener mayores beneficios de estos es a través de una buena gestión definida por Márquez, Rojas y Valor (2009:80) como “la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos”.

Teniendo en cuenta esta definición de gestión, es importante conocer que en una organización, la Gestión de Recursos Humanos es la más relevante, siendo definida por Perera (2010:34), como “un conjunto de

actividades que desarrollan, movilizan y motivan al personal que una empresa necesita para su éxito”.

Por Márquez y otros (2009:80) la definen como “la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones”

A esto agrega Gómez (2011: 41), que en el proceso de Gestión de Recursos Humanos “intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose portales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.” Agregando dicho autor que de tal definición se desprende lo siguiente:

En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa.

Para poner en funcionamiento a las personas de una organización es necesario definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización.

Pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos.

Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales. (p. 41)

De esta manera, se ve reflejado el proceso de gestión de recursos humanos que se debe llevar a cabo en toda organización; pero también es de gran importancia señalar que este proceso ha tenido una evolución establecida en cuatro (4) fases, según refieren Márquez y otros (2009:81), a saber: "La fase administrativa, de gestión, de desarrollo y estratégica de los RRHH".

La fase administrativa, es puramente burocrático y actúa sobre la disciplina y las remuneraciones. Las medidas a adoptar son de tipo reactivo. La de gestión, se empieza a considerar las necesidades de tipo social y sociológico de las personas. Las medidas a adoptar son de tipo proactivo.

En la fase de desarrollo, se busca la conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la organización. se considera que las personas son elementos importantes para la organización y se busca su motivación y eficiencia. Por último, la gestión estratégica de los recursos humanos, está ligada a la estrategia de la organización. Los trabajadores son la fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa. (p. 81)

Pudiendo afirmarse del análisis de los aspectos expuestos que el elemento que actualmente distingue con mayor claridad la gestión estratégica de los recursos humanos es el de su vinculación directa a la estrategia empresarial.

Los recursos humanos en el marco de la gestión empresarial

Para muchos tratadistas del tema de los recursos humanos según Chiavenato (2007), radica en actividades diseñadas para coordinar y ocuparse de las personas necesarias para una organización, igualmente busca construir y mantener un ambiente de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo (capital humano) en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la organización.

Coincide con este planteamiento central Escobar (2011), al señalar que:

El objetivo de la Administración de Recursos Humanos, es aquel que pretende mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social; además proporciona a las organizaciones una fuerza laboral eficiente, alcanza sus propósitos mediante la satisfacción de sus objetivos, para poder lograr esta meta, los objetivos deben reconocer los desafíos de la sociedad, de la organización, de la función de personal y de las personas afectadas. (p. 28)

Tradicionalmente el papel de los recursos humanos consistía solamente en comunicar la visión estratégica de la dirección a los empleados y facilitar la comprensión e interpretación de la visión del negocio, hoy día tal noción ha evolucionado al tratar de articular la visión estratégica con la formación del capital organizativo y en la alineación de la empresa con el entorno.

Se verifica entonces cómo la dirección de recursos humanos juega un papel fundamental a la hora de sintetizar información sobre los conocimientos específicos de la empresa, las relaciones, las habilidades y los valores de los empleados, así como contribuir al desarrollo y utilización de aquellas competencias que constituyan elementos útiles para aprovechar las oportunidades del entorno y afrontar las amenazas, contribuir al mantenimiento de dichos recursos y capacidades que son valiosos para la empresa, mediante el desarrollo de los sistemas de motivación y desarrollo de personas.

Para Escobar (2011:29), estos factores resultan complejos de identificar en las organizaciones, de modo que "las empresas recurren a sistemas y procesos que agreguen valor a la gestión, y que a la vez sean capaces de lograr un desarrollo cónsono con las políticas organizacionales.

En cuanto a los factores que han ido favoreciendo la evolución de las teorías de los Recursos Humanos y por ende el componente estratégico en las organizaciones, Escobar (2011): refiere que se encuentran aquellos que tienen vinculación con:

Los cambios que se han producido y que siguen produciéndose en las empresas y en el entorno mismo de los recursos humanos.
El aumento de la competencia que ha obligado a las empresas a apostar por las innovaciones tecnológicas, con las consiguientes resistencias que llevan implícitas.
El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo el proceso productivo hace que su papel sea cada vez más importante.
La validez de los objetivos económicos, matizada por la necesidad de considerar además los objetivos sociales. (p. 30)

Respecto a estas consideraciones Chiavenato (2007), hace mención al “talento” y explica que:

Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia, las personas constituyen al capital intelectual de la organización. (p.8).

Se amerita considerar en las organizaciones la función de los recursos humanos, que cual puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados. Chiavenato (2007:9) agrega que “es necesario traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de recursos humano”.

Añade Chiavenato (2007:10), que: “a determinada estrategia debe corresponder una planeación estratégica de recursos humanos perfectamente integrada e involucrada”. Siendo así, será perfectamente viable el cumplimiento de las metas de la organización.

El departamento de personal de toda organización o empresa abarca un gran número de funciones que incuestionablemente corresponde realizar, así como gran variedad de técnicas que normalmente aplica como actividad específica. Al respecto, Mora (2005), cita que:

Los Departamentos de Recursos Humanos nacieron de la necesidad de las organizaciones de contar con una buena administración del personal que allí labora, tomando en cuenta varios factores que determinan la posible capacidad del empleado, entre ellos, su capacidad para trabajar, su entorno social, su diseño de trabajo, estadísticas y registro, y un sin fin de temas bastantes diversificados. (p. 33)

El componente organizativo o departamento deberá tomar en cuenta las necesidades de la empresa y estará conformado de acuerdo a la magnitud y estructura funcional de la entidad, por lo que no puede definirse un modelo único de departamento de recursos humanos que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo con las metas individuales del empleado. Las funciones inherentes al manejo de personal, continúa explicando Mora (2005) existen en empresas de cualquier tamaño, pero cuando estas comienzan a crecer, ciertos aspectos de esas funciones se asignan a un empleado o administrador, primero en una base de tiempo parcial, después de tiempo completo a medida que la empresa crece. Dado que los sistemas procesos y políticas de personal suelen abarcar a todas las divisiones organizacionales, se necesitan un punto de vista a nivel organizacional para la planificación, coordinación y control de personal.

La organización del departamento de personal reflejará no solamente las funciones asignadas al mismo, sino también de la empresa. El desarrollo organizacional, la planeación de recursos humanos, la planificación organizacional, el cumplimiento de las normativas legales y la administración de sueldos y salarios son factores que varían considerablemente según el tamaño y estructura de la empresa.

Como muestra de ello, en las microempresas y en las empresas pequeñas en las cuales es frecuente una organización de tipo familiar, donde el dueño es quien la dirige y organiza, la administración del recursos humano es generalmente empírica, ya que su número de trabajadores es muy bajo y muchas veces está integrado por los propios familiares del dueño. En las medianas empresas, se cuenta con una mejor organización y por su dinamismo tienen posibilidades de crecimiento y diferenciar las funciones, aunque continúan siendo, en muchos casos, influenciada por la opinión personal de o los dueños del negocio.

En cuanto a las grandes organizaciones, acotan indican Sotillo y Sequera (2009), que:

En las empresas grandes, los administradores de alta jerarquía no se dedican a las funciones administrativas o de coordinación del personal sino que se cuenta con un staff, a veces grande, de especialistas que conocen con profundidad toda la inmensa cantidad de técnicas e instrumentos concretos, detallados y cambiantes que cada día surgen sobre la administración de recursos humanos y organización de empresas. (p. 29)

De allí que las funciones se descentralicen o deleguen, y se estructuren departamentos tomando en cuenta las siguientes: reclutamiento y selección de personal, reclutamiento interno, reclutamiento externo, capacitación y

desarrollo del personal, organización y métodos, servicios al personal, auditoría de los recursos humanos, funciones todas importantísimas que operando en una sinergia ideal, llevaran a cabo los objetivos organizacionales idóneamente.

Subsistemas de la administración de recursos humanos

El autor Chiavenato (2007:66), estudia la administración de recursos humanos como un proceso, el cual consta de subsistemas interdependientes, los cuales son: "Subsistema de alimentación s, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de recursos humano".

El subsistema de alimentación de recursos humanos incluye planeación de recursos humanos, investigación de mercados de mano de obra, reclutamiento y selección. El de aplicación implica análisis y descripción de cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (en sentido horizontal, vertical o diagonal).

El subsistemas de mantenimiento de comprende remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales. El de desarrollo de los recursos humanos: incluye capacitación y planes de desarrollo de personal y por último, el subsistema de control, abarca base de datos, sistema de información de recursos humanos (recolección y manejo de datos, estadísticos, registros, informes) y auditoria de recursos humanos.

Desde esta perspectiva, articular estos subsistemas eficientemente es clave y determinante en toda organización, en este sentido, considerar el

desarrollo de los recursos humanos implican adicionalmente, tomar en cuenta los objetivos de la organización; así como la implementación de los métodos necesarios para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos.

Definición de Términos Básicos

Administración de recursos humanos: Es el proceso de guiar, motivar, coordinar, dirigir y desarrollar al personal, siguiendo unos principios y lineamientos determinados.

Capital Humano: riqueza que se puede tener en una fábrica, empresa o institución en relación con la cualificación del personal que allí trabaja.

Clima organizacional: es el ambiente generado por aquellas emociones de los miembros de un grupo u organización.

Departamento: Área de una empresa dedicada a una determinada función. Se puede componer de varios servicios y tiene una persona con funciones de dirección al frente del mismo.

Desarrollo: Es un proceso de formación continuo el cual, permite promover un cambio en la conducta normal, estimulando y enriqueciendo las habilidades y destrezas de los individuos, para satisfacer las necesidades de sí mismo y de su entorno.

Desempeño: es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño.

Gerencia: es el proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas.

Gestión estratégica: aquella que permite a las organizaciones tener mayor asertividad en la toma de decisiones pero para ello se requiere de una metodología cónsona a las necesidades de la organización.

Gestionar: hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera

Jerarquía: designa una forma de organización de diversos elementos de un determinado sistema, en el que cada uno es subordinado del elemento posicionado inmediatamente por encima

Motivación: Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta o voluntad de una persona para alcanzar las metas organizacionales.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Todo trabajo de investigación debe considerar una diversidad de aspectos comunes, que permitan alcanzar la meta mediante la solución del problema de estudio, a través de diversos pasos y métodos, pues bien, los hechos y relaciones establecen lo significativo de los resultados obtenidos porque muestran el grado máximo de exactitud y confiabilidad.

Por ello, se sigue un procedimiento ordenado, con la finalidad de analizar los fenómenos hacia los cuales va dirigido el interés del estudio. En este sentido, el marco metodológico identificará el tipo de investigación, la estrategia metodológica, la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procesamiento de datos, así como la validez y confiabilidad con el fin de dar respuestas en forma sistemática a las interrogantes planteadas.

Naturaleza de la Investigación

Para la escogencia del tipo de investigación, se efectuó una revisión de las diferentes metodologías para ubicar aquella que a través de las herramientas apropiadas permitieran dar respuestas a los objetivos formulados previamente; por esta razón, se escogió la descriptiva. Según Hurtado (2008:101) "Este tipo de investigación se asocia al diagnóstico". Por tanto, se pretende identificar los hechos o características más relevantes en la que se encuentra una empresa del ramo marítimo, de acuerdo a la gestión de recursos humanos que afecta al personal.

De igual forma, el nivel es descriptivo, ya que se trata de relacionar las variables de estudio, es decir, el desempeño gerencial y la gestión de recursos humanos desarrollada por la empresa en estudio. Para Hurtado (2008):

En la investigación descriptiva el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal en los resultados se puedan obtener dos niveles, dependiendo del fenómeno y del propósito del investigador: un nivel más elemental, en el cual se logra una clasificación de la información de función de características comunes, y un nivel más sofisticado en el cual se ponen en relación los elementos observados a fin de obtener una descripción más detallada. (p. 101)

En base a lo citado, se busca a través del segundo nivel dar respuesta a los objetivos planteados, así mismo, establecer la relación entre la forma como el desempeño de los gerentes de la empresa del ramo marítimo en el manejo de los procesos de recursos humanos está afectando al personal.

Estrategia metodológica

La estrategia metodológica aquí adoptada, se basa en el diseño de investigación de campo, ya que la investigadora tomará información directa del personal de la empresa del ramo marítimo involucrada en la problemática. Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2012):

Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas o efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo

uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de interés conocidos o en desarrollo. (p. 18)

Para llevar a efecto del plan de trabajo, la estrategia metodológica se dividirá en cuatro fases:

En la primera fase se aborda el diagnóstico de la situación que presenta una empresa del ramo marítimo en relación a la gestión de recursos humanos; también la identificación de las debilidades y fortalezas del desempeño gerencial, cerrando como parte de los propósitos de la investigación establecer el impacto de la gestión de recursos humanos en el desempeño del persona.

De seguida como segunda fase, se efectuará una revisión de otros trabajos previos y conexos con los temas abordados, las teorías, preceptos que le darán el basamento teórico. Para desarrollar posteriormente como tercera fase, los protocolos metodológicos que a partir de la identificación las unidades de análisis como la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, procesamiento de la información recabada, validez.

Para culminar con la cuarta fase, a través de la tabulación, presentación y análisis de resultados que facilitarán las conclusiones y recomendaciones a que diera lugar la información de los hallazgos encontrados.

Como parte de la estrategia metodológica se establecerá el sistema de variables, reflejado mediante el cuadro técnico metodológico.

Cabe resaltar que en toda investigación, es necesario identificar las características de los hechos que se estudian, resaltando aquellas que afectan o son efectos de las primeras, representando por lo tanto a las variables. Según Palella y Martins (2012:73), "Las variables son elementos o factores que pueden ser clasificados en una o más categorías. Es posible medirlas o cuantificarlas, según sus propiedades o características".

Por la relación que guardan con el objetivo general de la investigación y las relaciones causa efecto entre las mismas las variables pueden ser: independientes y dependientes. Según Palella y Martins (2012:76), "La variable independiente expresa la causa que produce el resultado o efecto observado. La dependiente representa el efecto o resultado producido por la variable independiente". Como en esta investigación donde las variables asumen características causales y dependientes.

Por otra parte, las variables son las que se encuentran de manera explícita o implícita en los objetivos de la investigación y la mejor manera de presentarlas es a través de la operacionalización de las variables. De esta manera, los objetivos se descomponen en variables, dimensiones, indicadores, índices. Para ello, se representan en un cuadro donde es importante resaltar también la definición conceptual, de forma que se clarifique el conocimiento a través de su definición (ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Cuadro técnico metodológico

Objetivos específicos	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas e instrumentos
Determinar la situación actual de la gestión de recursos humanos que desarrolla una empresa del ramo marítimo	Situación actual de la gestión de recursos humanos	La realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos	1. Directrices	1. Normas 2. Objetivos 3. Relaciones	Gerente	Entrevista (guía de entrevista)
		activos para el logro de los objetivos	2. Departamento de recursos humanos	4. Selección 5. Adiestramiento 6. Compensación 7. Seguridad e higiene 8. Relaciones laborales 9. Evaluación de desempeño		

Fuente: Pérez (2015)

Cuadro 1. Cuadro técnico metodológico

Continuación

Objetivos específicos	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas e instrumentos
Identificar las debilidades y fortalezas del desempeño gerencial en una empresa del ramo marítimo	Desempeño gerencial	La capacidad que tiene el gerente de lograr el efecto que se desea o se espera alcanzar	3. Gerencia	10. Funciones 11. Aptitudes 12. Actitudes 13. Estrategias gerenciales 14. Planificación 15. Organización 16. Dirección 17. Control 18. Comunicación	Personal	Encuesta (Cuestionario)
			4. Rol	19. Capacitación 20. Trabajo en equipo		

Fuente: Pérez (2015)

Cuadro 1. Cuadro técnico metodológico

Continuación

Objetivos específicos	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas e instrumentos
Establecer el impacto de la gestión de recursos humanos en el desempeño del personal en una empresa del ramo marítimo	Desempeño del personal	Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujetos a las reglas básicas establecidas con anterioridad	5. Características	21. Identificación con sus funciones 22. Responsabilidades 23. Recursos	Personal	Encuesta (Cuestionario)
			6. Indicadores	24. Calidad del desempeño 25. Calidad 26. Eficiencia		

Fuente: Pérez (2015)

Población y Muestra

En este caso la población, estará conformada por los trabajadores de una empresa del ramo marítimo, ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, constituida por un total de treinta y un (31) empleados y el Gerente General, los cuales representaron el 100% de la población en estudio. También se debe mencionar que se escogerá a la totalidad de la población por ser pequeña y finita considerándose censal. Para Palella y Martis (2012:105) la población censal "abarca la totalidad de la población".

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos de la presente investigación se seleccionarán de acuerdo a la realidad, necesidades y tipos de investigación, correspondiendo así a fuentes primarias, los medios idóneos de registro de información vinculados con los objetivos de estudio.

Técnicas

En función de los objetivos específicos formulados, vale señalar que entre las técnicas de recolección de datos que se emplearán serán: la entrevista y encuesta, las cuales permitirán analizar la gestión de recursos humanos enfocada al personal de una empresa trasnacional, del ramo marítimo con sede en Valencia, estado Carabobo.

En relación a la entrevista, Palella y Martins (2012:119), manifiestan que "es una técnica que permite obtener datos mediante un diálogo que se realiza entre dos personas, cara a cara; el entrevistador investigador y el entrevistado, la intención es obtener información que posee este último". En

este respecto, se realizará la entrevista al Gerente General de la empresa en estudio. La misma será semiestructurada para dar la oportunidad de formular nuevas preguntas en la medida que se desarrolle la conversación.

Por otra parte, la encuesta al personal, facilitará la recolección de información a través de un instrumento contentivo de una serie de interrogantes sobre el tema central del presente estudio. Al respecto, la encuesta, es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular.

Instrumentos de Recolección de Datos

Dentro de la investigación, se tomará como instrumentos el guión de entrevista y el cuestionario.

En relación a guión de entrevista para Palella y Martins (2012:127) "es un instrumento que forma parte de la técnica de la entrevista", pudiéndose identificar síntomas y consecuencias de la situación presente en la empresa caso de estudio referente al diagnóstico, debilidades y fortalezas del desempeño gerencial que afectan la gestión de recursos humanos.

En otro sentido, mediante la aplicación de un cuestionario, se obtendrá información para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación. Es importante resaltar que, el cuestionario contendrá los aspectos del estudio que se considerarán esenciales, permitirá además, aislar ciertas situaciones que interesarán principalmente; para identificar el objeto del estudio.

Validez del Instrumento

La validez permitirá medir el alcance de los objetivos a través de los resultados del instrumento aplicado. Para Palella y Martins (2012:160) "Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir". Para determinar la validez del instrumento existen diversos procedimientos, cuya escogencia depende tanto de la naturaleza del fenómeno que se mide como del grado de innovación de los mismos. A cada clase de manifestación de los fenómenos le corresponde un método específico de evaluación y un instrumento adecuado para hacerlo. Cuando se trata de instrumentos estandarizados, juega un rol fundamental la correspondencia entre su función y la definición operacional de la variable que se mide, a esto se le conoce con el nombre de Validación por Constructo.

Cuando el instrumento no existe, se hace necesario crearlo por lo que además del método de validación por constructo se debe emplear el método de Validación por Juicio de Expertos lo que consiste en presentárselo a especialistas para que, basados en sus pericias, evalúen la pertinencia del mismo. De acuerdo a Palella y Martins (2012:161) "Los expertos revisan el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, y hacen recomendaciones para que el investigador efectúe las debidas correcciones, en los casos que lo considere necesario".

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento fue calculada a través del Alpha de Cronbach, el cual suele ser utilizado para ítems que poseen dos o más alternativas de respuesta. Según Hernández, Fernández y Baptista

(2010:251), “este instrumento requiere una sola administración de los instrumentos de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1, donde 0 significa confiabilidad nula y 1 representa el máximo de confiabilidad”.

Dentro de este orden de ideas Delgado, Colombo y Orfila (2002:87), definen la confiabilidad “como el nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar un instrumento por segunda vez en condiciones tan parecidas como sea posible”. Para ello se aplicó un cuestionario, cada uno con treinta y un (24) reactivos con opciones de respuestas tipo Lickert: Siempre, Casi Siempre, Casi Nunca, A Veces, Nunca.

El porcentaje de confiabilidad del instrumento fue de: 84,69 % (ver Anexo C) lo cual representa un alto grado de confiabilidad ya que entre más se acerque a uno este valor mayor es la confiabilidad.

Técnicas de Análisis de la Información

Una vez obtenida y recopilada la información, se continuará de manera inmediata con su procesamiento; esto implica el cómo ordenar y presentar de la forma más lógica y precisa los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados. Lo que se busca con esto es, que la variable refleje el contenido específico de su dimensión; por cuanto el objetivo final será elaborar con ellos cuadros estadísticos, promedios generales y gráficos ilustrativos, de tal modo que se sintetizarán sus valores y puedan, a partir de ellos, extraer análisis teóricos de interpretación de resultados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La presente investigación, tiene como propósito analizar la gestión de recursos humanos enfocada al personal de una empresa trasnacional, del ramo marítimo con sede en Valencia, estado Carabobo. Para tales efectos, se aplicaron como técnicas de recolección de datos la encuesta realizada al Gerente General de la empresa y la entrevista efectuada los 31 empleados que laboran en la organización. Es de destacar que el cuestionario empleado contienen cinco opciones de respuestas cerradas policotómicas: 5: Siempre, 4: Casi Siempre, 3: Con Frecuencia, 2: A Veces y 1: Nunca. A través de las mismas se obtuvo información relevante, necesaria para el diagnóstico de la situación base para sustentar el análisis de la investigación.

En base al cuestionario, los datos recolectados y tabulados se muestran a través de técnicas estadísticas descriptivas, para el análisis de las respuestas. Es de destacar, que para la presentación, la investigadora empleó tablas estadísticas y gráficas de tortas, con los porcentajes de las respuestas de cada ítem. Para el análisis y presentación de los resultados, se realizó un análisis integral de las observaciones registradas en el instrumento vinculadas con las teorías que sustentaron la investigación. Así mismo, el guión de entrevista se plasmó en base a las respuestas fieles emitidas por los entrevistados; por tanto, el análisis cuantitativo de la investigadora se establecerá en función de los criterios emitidos por el Gerente General de la entidad. Seguidamente, se presentan las respuestas proporcionadas por los encuestados y entrevistado.

Dimensión: Situación actual de la gestión de Recursos Humanos

Indicador: Directrices

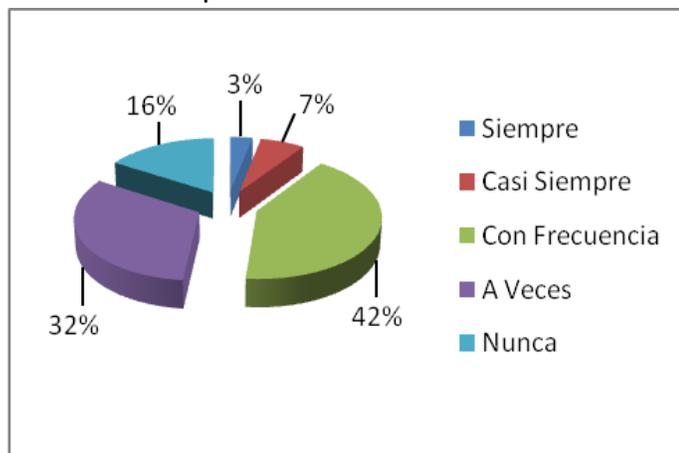
Ítem 1. ¿La gestión de recursos humanos actual facilita el cumplimiento de las normas internas?

Cuadro 2. Cumplimiento de las normas internas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3
Casi Siempre	2	7
Con Frecuencia	13	42
A Veces	10	32
Nunca	5	16
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 1. Cumplimiento de las normas internas



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 3% de la población encuestada, consideró que siempre la gestión de recursos humanos actual facilita el cumplimiento de las normas internas, mientras que un 7% indicó que casi siempre; por su parte, un renglón de dicha población que asciende al 42% opinó que con frecuencia; adicionalmente otro sector de los encuestados del 32% opinó que a veces; y finalmente el 16% refirió que nunca. Así se advierte como, la normativa existente no está bien definida, los empleados desconocen a ciencia cierta cuales son, ni se establecen correctivos por su incumplimiento, lo cual constituye un elemento fundamental para el éxito de toda entidad.

Al respecto, Solana (2005: 89), explica que la gestión de recursos humanos “es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa.”

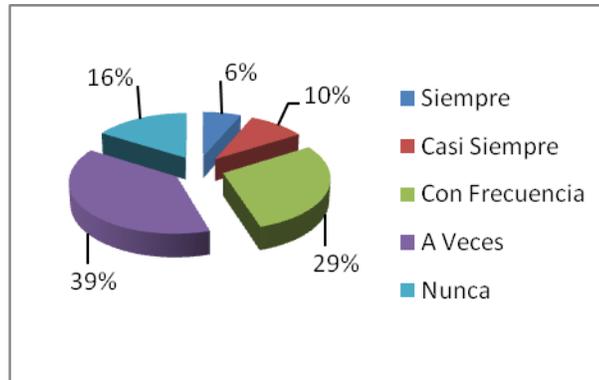
Ítem 2. ¿La gestión de recursos humanos actual facilita el alcance de los objetivos de la organización?

Cuadro 3. Objetivos de la organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	6
Casi Siempre	3	10
Con Frecuencia	9	29
A Veces	12	39
Nunca	5	16
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 2. Objetivos de la organización



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: De los resultados arrojados en el presente ítem, se pudo observar que un total del 6% de la población encuestada consideró que siempre la gestión de recursos humanos actual facilita el alcance de los objetivos de la organización, mientras que un 10% indicó que casi siempre; por su parte, un renglón de dicha población que asciende al 29% opinó que con frecuencia; adicionalmente otro sector de los encuestados del 39% opinó que a veces; y finalmente el 16% refirió que nunca.

Se infiere de las respuestas obtenidas, que la gestión de recursos humanos representa un vasto proceso que comprende multiplicidad de funciones, apreciándose, que dicha gestión dentro de la organización no es la más óptima. En este sentido en opinión de Márquez, Rojas y Valor (2009:80): una buena gestión viene dada por “la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos”.

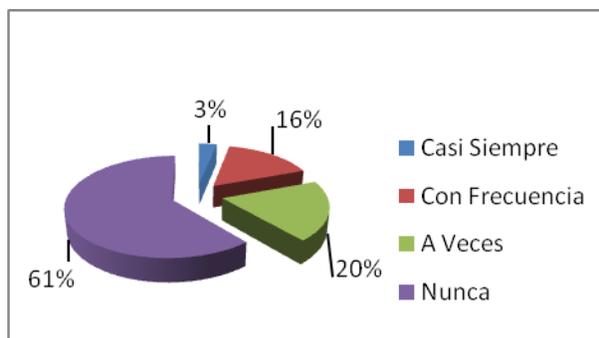
Ítem 3. ¿La gestión de recursos humanos actual promueve el fortalecimiento de las relaciones en la organización?

Cuadro 4. Fortalecimiento de las relaciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	1	3
Con Frecuencia	5	16
A Veces	6	20
Nunca	19	61
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 3. Fortalecimiento de las relaciones



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: Se pudo apreciar que un 3% indicó que casi siempre la gestión de recursos humanos actual facilita el alcance de los objetivos de la organización, mientras que; por su parte, un renglón de dicha población que asciende al 16% opinó que con frecuencia; adicionalmente otro sector de los encuestados del 20% opinó que a veces; y finalmente el 61% refirió que nunca.

La gestión de recursos humanos constituye un proceso muy amplio que abarca una multiplicidad de funciones, sin embargo, se pudo apreciar en la muestra representada, que dicha gestión dentro de la organización bajo estudio no es la más satisfactoria, destacando que todos los esfuerzos que se realicen en función del beneficio que ofrece el contacto entre las personas, favorece la creación de un clima de relación óptimo y por consiguiente un mejor rendimiento y desempeño. En opinión de Lugo (citado en Avendaño, Chourio y Linares 2014):

Las relaciones interpersonales constituyen un conjunto de discernimientos, cuyo objetivo es la explicación y predicción del conocimiento humano dentro de las organizaciones, estos son indispensables para lograr las metas organizacionales, pues mediante los contactos que establezcan entre sí las personas se procurará la sofisticación de las necesidades de contacto social, y solo las personas satisfechas podrán colaborar eficazmente con los objetivos planteados. (p. 27)

Indicador: Departamento de Recursos Humanos

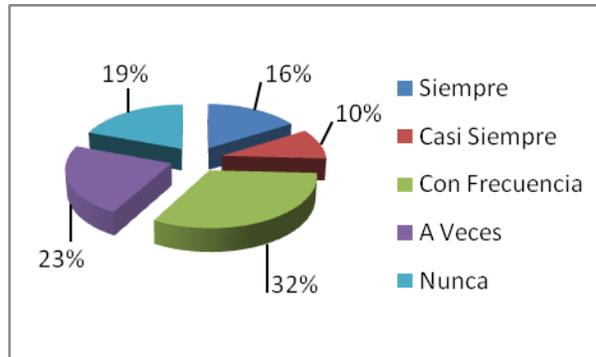
Ítem 4. ¿Se desarrolla eficazmente el proceso de selección de personal?

Cuadro 5. Proceso de selección de personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	16
Casi Siempre	3	10
Con Frecuencia	10	32
A Veces	7	23
Nunca	6	19
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 4. Proceso de selección de personal



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 16% de la población encuestada, consideró que siempre se desarrolla eficazmente el proceso de selección de personal, mientras que un 10% indicó que casi siempre; por su parte, un renglón de dicha población que asciende al 32% opinó que con frecuencia; adicionalmente otro sector de los encuestados del 23% opinó que a veces; y finalmente el 19% refirió que nunca. Se verifica en consecuencia que el proceso en mención no cumple con las expectativas que debe tener dicho proceso, a tales efectos la función principal de la selección de personal estriba en escoger entre todos los candidatos reclutados, a aquellos que posean mayor probabilidad de adaptación al cargo vacante y que además puedan ejercer una excelente labor.

Montero, Oliveros y Quiñones (2014:37), sostienen que en la selección: “Está involucrada una de las decisiones más importantes en materia de personal, ya que la mano de obra calificada es escasa y la mayoría de los buenos trabajadores permanecen largo tiempo en las organizaciones”.

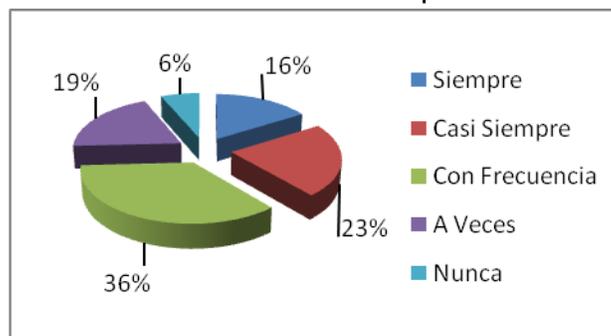
Ítem 5. ¿La empresa gestiona el adiestramiento de personal?

Cuadro 6. Adiestramiento de personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	16
Casi Siempre	7	23
Con Frecuencia	11	36
A Veces	6	19
Nunca	2	6
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 5. Adiestramiento de personal



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: Del gráfico anterior, se observa que un total del 16% de la población encuestada, consideró que siempre el departamento de Recursos Humanos gestiona el adiestramiento de personal, mientras que un 23% indicó que casi siempre; por su parte, un renglón de dicha población que asciende al 36% opinó que con frecuencia; adicionalmente otro sector de los encuestados del 19% opinó que a veces; y finalmente el 6% manifestó que nunca. Se evidencia entonces que la entidad presenta aspectos negativos en cuanto al factor adiestramiento, pieza fundamental para el alcance de las metas.

A través del adiestramiento se orientan las experiencias de aprendizaje hacia lo positivo, benéfico, se complementan y refuerzan con la planificación, a fin de que según Chiavenato (2007:263), "el personal en todos los niveles de la empresa puedan desarrollar con mayor rapidez sus conocimientos, aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán a sí mismos y a su organización”

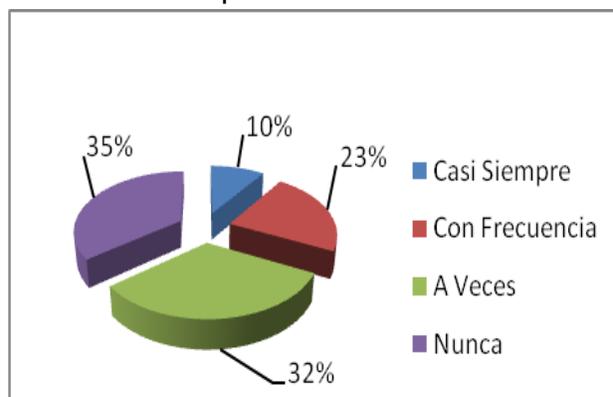
Ítem 6. ¿Se lleva una administración adecuada de las compensaciones salariales?

Cuadro 7. Compensaciones salariales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	3	10
Con Frecuencia	7	23
A Veces	10	32
Nunca	11	35
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 6. Compensaciones salariales



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: De los resultados arrojados por el presente ítem se observó que 10% indicó que casi siempre se lleva una administración adecuada de las compensaciones salariales; por su parte, el 23% opinó que con frecuencia; el 32% que a veces; y finalmente el 35% refirió que nunca. Al respecto, se percibe un nivel inadecuado de compensaciones que conducen a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del personal empleado, así como a la pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización. Es oportuno encontrar entonces el punto de equilibrio entre la satisfacción laboral y las compensaciones salariales.

Opinan, Robalino y Carrillo (2012), que:

La compensación salarial (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. (p. 29)

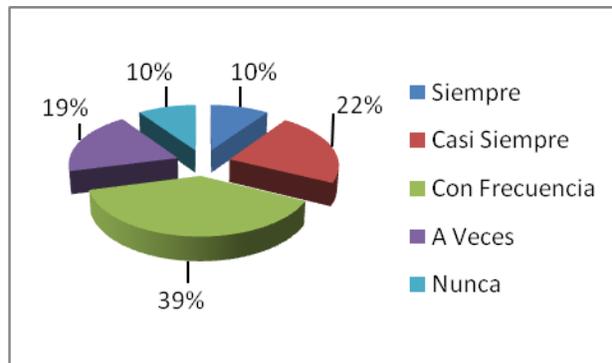
Ítem 7. ¿La gestión de recursos humanos del departamento fomenta las buenas relaciones laborales?

Cuadro 2. Buenas relaciones laborales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	10
Casi Siempre	7	22
Con Frecuencia	12	39
A Veces	6	19
Nunca	3	10
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 1. Buenas relaciones laborales



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 10% de la población encuestada, consideró que siempre la gestión de recursos humanos del departamento fomenta las buenas relaciones laborales, mientras que un 22% indicó que casi siempre; por su parte, un renglón de dicha población que asciende al 39% opinó que con frecuencia; adicionalmente otro sector de los encuestados del 19% opinó que a veces; y finalmente el 10% refirió que nunca.

De lo anterior se verifica que existen deficiencias para concebir políticas coherentes orientadas a implementar acciones que puedan contribuir a regular idóneamente las relaciones de trabajo, ya que para que en una empresa u organización se pueda sentir un nivel de confort en el clima de la organización, se hace necesaria la integración de su recurso humano a través de unas excelentes relaciones laborales en todos los niveles jerárquicos.

Para Avendaño y otros (2014:31), las relaciones laborales, son “aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso

productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, mientras que la que aporta el capital se denomina empleador, patrono o empresario.”

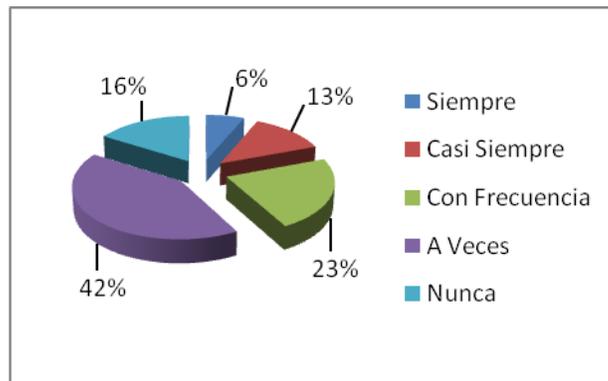
Ítem 8. ¿Se desarrolla un proceso de evaluación de desempeño ajustado a las necesidades de la empresa?

Cuadro 9. Proceso de evaluación de desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	6
Casi Siempre	4	13
Con Frecuencia	7	23
A Veces	13	42
Nunca	5	16
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 8. Proceso de evaluación de desempeño



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 6% de la población encuestada, consideró que siempre se desarrolla un proceso de evaluación de desempeño ajustado a las necesidades de la empresa, mientras que un 13% indicó que casi siempre; por su parte, un renglón de dicha población

que asciende al 23% opinó que con frecuencia; adicionalmente otro sector de los encuestados del 42% opinó que a veces; y finalmente el 16% refirió que nunca. Cabe destacar, el proceso relativo a la evaluación de desempeño en la entidad es deficiente, ya que el mismo no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; se amerita localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. En base a ello, la evaluación de desempeño laboral es definida por Iturralde (2011) como:

El proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. (p. 16)

Dimensión: Desempeño Gerencial

Indicador: Gerencia

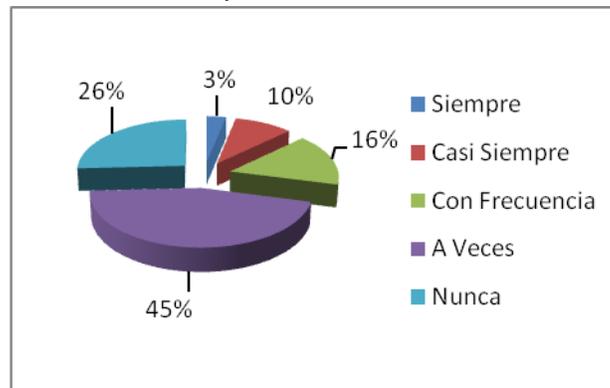
Ítem 9. ¿La gerencia cumple cabalmente con sus funciones?

Cuadro 10. Cumplimiento de funciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3
Casi Siempre	3	10
Con Frecuencia	5	16
A Veces	14	45
Nunca	8	26
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 9. Cumplimiento de funciones



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: De los resultados del presente ítem, se desprende que un total del 3% de la población encuestada, consideró que siempre la gerencia cumple cabalmente con sus funciones, mientras que un 10% indicó que casi siempre; por su parte, un renglón de dicha población que asciende al 16% opinó que con frecuencia; adicionalmente otro sector de los encuestados del 45% opinó que a veces; y finalmente el 26% refirió que nunca.

La labor integral del departamento de Recursos Humanos en todas sus áreas, comprende la realización de actividades para que se formalice y active el sistema gerencial, considerándose en la organización a las personas como elemento dotado de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la misión de la institución, aspecto que quedó evidenciado presenta fallas y debilidades dentro de la organización. La función primordial del departamento de Recursos Humanos es en opinión de Robalino y Carrillo (2012: 33), “Dotar, desarrollar y mantener las personas idóneas para cumplir con los objetivos y metas de la Institución”.

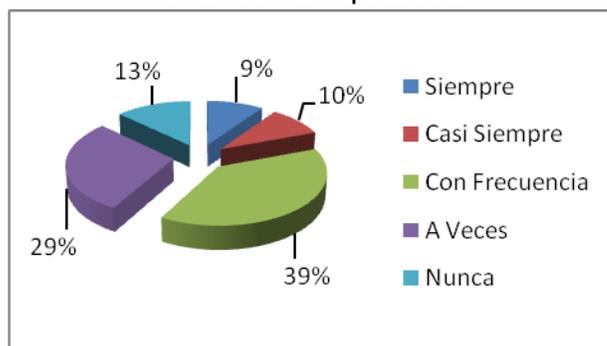
Ítem 10. ¿El equipo directivo posee las aptitudes para ejercer una gerencia eficiente?

Cuadro 11. Aptitudes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	9
Casi Siempre	3	10
Con Frecuencia	12	39
A Veces	9	29
Nunca	4	13
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 10. Aptitudes



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 9% de la población encuestada, consideró que siempre el equipo directivo posee las aptitudes para ejercer una gerencia eficiente; mientras que un 10% indicó que casi siempre; por su parte, un renglón de dicha población que asciende al 39% opinó que con frecuencia; adicionalmente otro sector de los encuestados del 29% opinó que a veces; y finalmente el 13% refirió que nunca. Los resultados demuestran que tal aspecto presenta fallas. Un uso más eficiente

implica que la organización debe utilizar sólo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios.

Al respecto de Robalino y Carrillo (2012:37), acotan que “la participación del recurso humano, a través de la eficiencia y eficacia en la organización, hará que ésta sea productiva, de aquí la importancia para que las organizaciones consideren dentro de su estructura orgánica a la administración de recursos humanos.”

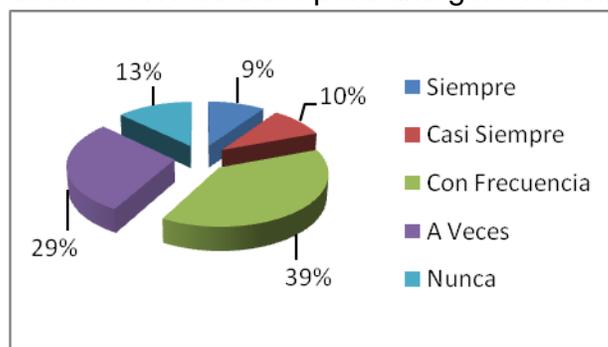
Ítem 11. ¿El equipo directivo manifiesta actitudes para ejercer una gerencia eficiente?

Cuadro 12. Actitudes para una gerencia eficiente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	9
Casi Siempre	3	10
Con Frecuencia	12	39
A Veces	9	29
Nunca	4	13
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 11. Actitudes para una gerencia eficiente



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: En el presente ítem, se demuestra que un total del 9% de la población encuestada, consideró que siempre el equipo directivo manifiesta actitudes para ejercer una gerencia eficiente, mientras que un 10% indicó que casi siempre; por su parte, un renglón de dicha población que asciende al 39% opinó que con frecuencia; adicionalmente otro sector de los encuestados del 29% opinó que a veces; y finalmente el 13% refirió que nunca. De lo anterior se infiere que el equipo directivo, no ha asumido debidamente las actitudes que vayan en beneficio tanto de los trabajadores como de la entidad, por lo que el funcionamiento de estado es el adecuado a las exigencias de la realidad, ni va en concordancia con los principios de la gerencia moderna. En este sentido refieren Medina y Pérez (2013), que el director como gerente:

Cumple una función administrativa por naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva. (p. 27).

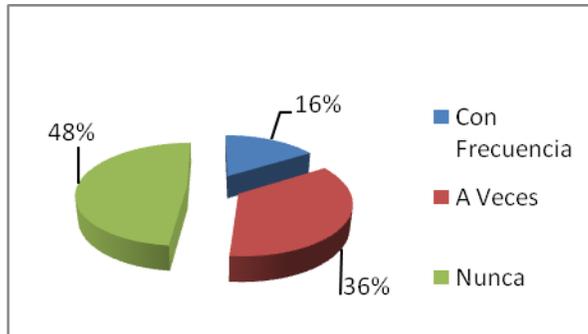
Ítem 12. ¿El equipo directivo diseña estrategias ajustadas a los objetivos organizacionales?

Cuadro 13. Diseño de estrategias

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Con Frecuencia	5	16
A Veces	11	36
Nunca	15	48
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 12. Diseño de estrategias



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: Se pudo apreciar que el 16% opinó que con frecuencia el equipo directivo diseña estrategias ajustadas a los objetivos organizacionales; adicionalmente otro sector de los encuestados del 36% opinó que a veces; y finalmente el 48% refirió que nunca. Cabe destacar, que una metodología de planificación continua en el tiempo más inmediato, que se traduzcan en estrategias y tácticas apuntan siempre hacia una mayor visión organizacional, a pesar de ello, la empresa no lo gestiona adecuadamente, bien sea por falta de objetivos claros de lo que se pretende lograr con el personal o falta de planificación al respecto.

En este sentido definen Acevedo, Fonseca, y Vitriago (2005), señalan que las estrategias de la organización se orientan a:

Establecer planes estratégicos, tácticos y operativos para cumplirlos a cabalidad reconociendo los Sucesos Mundiales, Nacionales y locales y su impacto en la organización para prever cambios estratégicos, dar soluciones y vías de acceso al logro de la excelencia de la misión, visión y objetivos trazados. (p. 41)

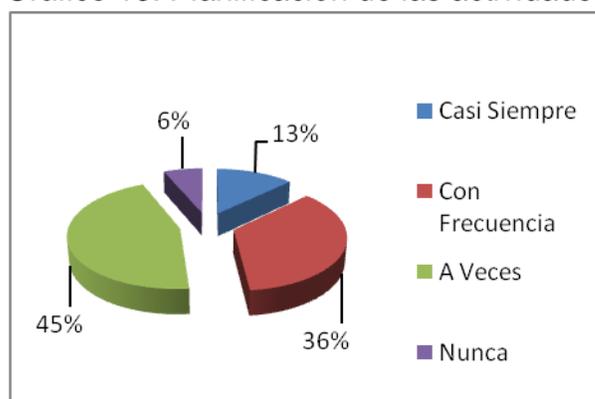
Ítem 13. ¿El equipo directivo realiza la planificación de las actividades para el logro de las metas?

Cuadro 14. Planificación de las actividades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	4	13
Con Frecuencia	11	36
A Veces	14	45
Nunca	2	6
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 13. Planificación de las actividades



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: Se pudo apreciar que el 13% indicó que casi siempre el equipo directivo realiza la planificación de las actividades para el logro de las metas; por su parte, un renglón de dicha población que asciende al 36% opinó que con frecuencia; adicionalmente otro sector de los encuestados del 45% opinó que a veces; y finalmente el 6% refirió que nunca.

Cabe destacar, que la gestión de recursos humanos constituye un proceso muy amplio que abarca una multiplicidad de funciones, sin embargo, se pudo apreciar en la muestra representada, que dicha gestión dentro de la organización bajo estudio no es la más satisfactoria. Es de advertir, que la planificación implica la tarea de definir los objetivos o metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades. Se refiere tanto a los fines (planificación estratégica) como a los medios (planificación operacional). Según Montero y otros (2014):

Quando la gerencia es vista como un proceso, la planificación es la primera función que se ejecuta. La planificación reduce la incertidumbre porque obliga a los gerentes a mirar hacia adelante, a prevenir los cambios, considerar el impacto de estos y desarrollar las respuestas apropiadas para cada caso. (p. 42)

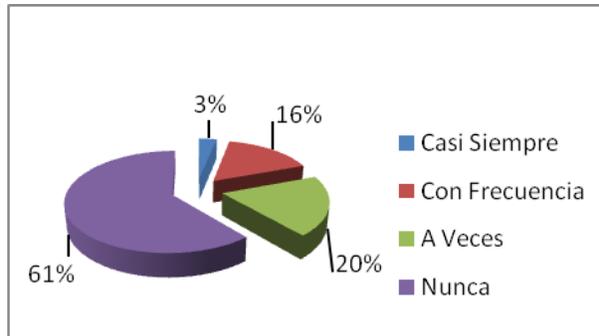
Ítem 14. ¿El equipo directivo realiza una buena función de organización?

Cuadro 15. Función de organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	1	3
Con Frecuencia	5	16
A Veces	6	20
Nunca	19	61
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 14. Función de organización



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: Se observó que el 3% indicó que casi siempre el equipo directivo realiza una buena función de organización, por su parte, un renglón de dicha población que asciende al 16% opinó que con frecuencia; adicionalmente otro sector de los encuestados del 20% opinó que a veces; y finalmente el 61% refirió que nunca.

Cabe destacar, que la clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente cumplidos, se observa que el caso bajo estudio que la organización adelantada por la gerencia no es coherente ni eficiente.

En tal sentido, indican Montero y otros (2014) que:

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. (p. 43)

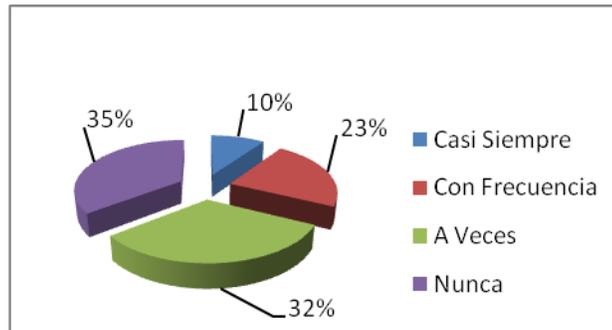
Ítem 15. ¿Se ejerce una buena función de dirección de la organización?

Cuadro 16. Buena función de dirección

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	3	10
Con Frecuencia	7	23
A Veces	10	32
Nunca	11	35
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 15. Buena función de dirección



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: Se apreció que el 10% indicó que casi siempre se ejerce una buena función de dirección de la organización; por su parte, el 23% opinó que con frecuencia; adicionalmente el 32% opinó que a veces; y finalmente el 35% refirió que nunca. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos, de ahí que dirigir la organización de manera que se alcance sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial, lo cual no ocurre en la organización. En opinión de Montero y otros (2014):

La dirección es la tercera función gerencial, envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización.(p. 44).

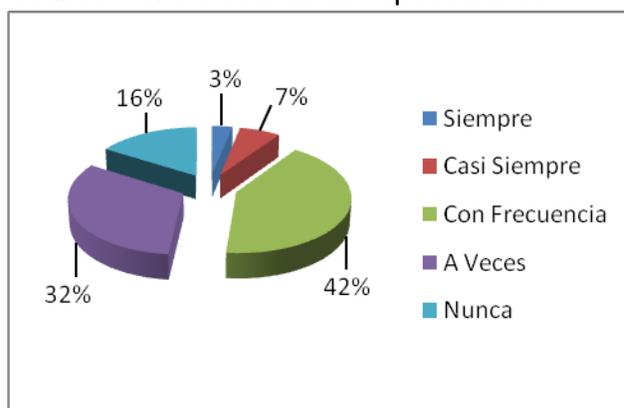
Ítem 16. ¿Se establecen mecanismos para garantizar el control de las operaciones?

Cuadro 17. Control de las operaciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3
Casi Siempre	2	7
Con Frecuencia	13	42
A Veces	10	32
Nunca	5	16
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 16. Control de las operaciones



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: Del gráfico anterior, se observó que un total del 3% de la población encuestada, consideró que siempre se establecen mecanismos para garantizar el control de las operaciones, el 7% indicó que casi siempre; el 42% opinó que con frecuencia; adicionalmente el 32% opinó que a veces; y finalmente el 16% refirió que nunca. Se pudo apreciar en la muestra representada, que el control de las operaciones que adelanta la gerencia no es el más satisfactorio. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planificación.

Al respecto, Montero y otros (2014), acotan que:

Control es la última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. (p. 45).

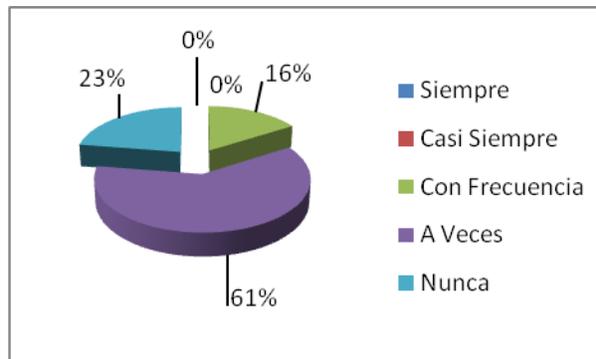
Ítem 17. ¿El equipo directivo mantiene una comunicación asertiva con el personal?

Cuadro 18. Comunicación asertiva

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Con Frecuencia	5	16
A Veces	19	61
Nunca	7	23
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 17. Comunicación asertiva



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: Se pudo apreciar que el 16% opinó que con frecuencia el equipo directivo mantiene una comunicación asertiva con el personal; adicionalmente otro sector de los encuestados del 61% opinó que a veces; y finalmente el 23% refirió que nunca.

De los resultados alcanzados, se evidencia que la comunicación dentro de la entidad no es la más apta, destacándose que una persona se considera asertiva por tener una comunicación intrapersonal efectiva, encontrar el valor que se tiene por quien se es, saber y sentirse bien por las cualidades que se tienen, saber reconocer; virtudes y defectos, así como asumir riesgos calculados. La asertividad es innata pero también puede ser aprendida. Este tipo de comunicación puede optimizar la función supervisora del personal directivo.

Para Elizondo (citado en Medina y Pérez 2013),

Las características más resaltantes de la comunicación asertiva son el volumen, velocidad, tono, ritmo y entonación acompañada de los siguientes elementos: el ser directo con lo que se requiere expresar, enfrentarse al problema no a la persona; tratar lo

específico, no lo general; no dar excesivas explicaciones y no disculparse más de lo necesario. (p. 22)

Indicador: Rol

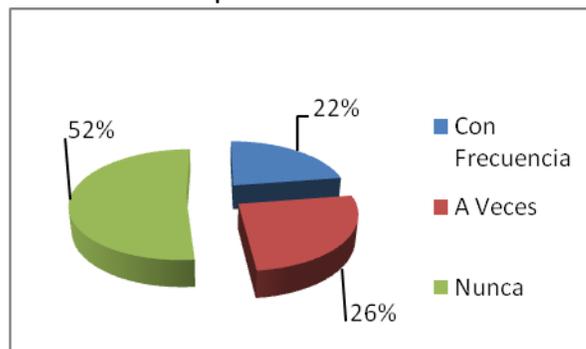
Ítem 18. ¿El equipo directivo se capacita frecuentemente para ejercer la gestión de la empresa?

Cuadro 19. Capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	0	0
Con Frecuencia	7	22
A Veces	8	26
Nunca	16	52
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 18. Capacitación



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: Del presente grafico se observó que el 22% opinó que con frecuencia el equipo directivo se capacita continuamente para ejercer la gestión de la empresa; adicionalmente otro sector de los encuestados del 26% opinó que a veces; y finalmente el 52% refirió que nunca. Cabe destacar, que en apreciación de la mayoría de los encuestados los directivos no se capacitan continuamente, lo que evita que puedan adquirir una estructura de valores que les permita ampliar los conocimientos adquiridos previamente y que organicen sus habilidades, para poder desempeñar con mayor eficacia y competencia su trabajo.

En este sentido, Robalino y Carrillo (2012:29), señalan que “los programas de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente. Tanto los gerentes como las personas que no administran pueden obtener beneficios de los programas de capacitación.”

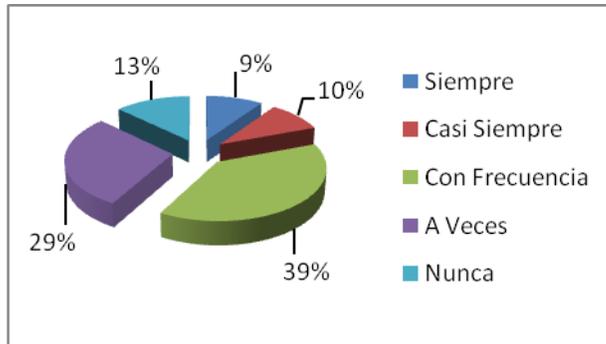
Ítem 19. ¿El equipo directivo promueve el trabajo en equipo?

Cuadro 20. Promoción del trabajo en equipo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	9
Casi Siempre	3	10
Con Frecuencia	12	39
A Veces	9	29
Nunca	4	13
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 19. Promoción del trabajo en equipo



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 9% de la población encuestada, consideró que siempre el equipo directivo promueve el trabajo en equipo, mientras que un 10% indicó que casi siempre; por su parte, un renglón de dicha población que asciende al 39% opinó que con frecuencia; adicionalmente otro sector de los encuestados del 29% opinó que a veces; y finalmente el 13% refirió que nunca.

De las respuestas obtenidas, se verifica que la promoción del trabajo en equipo es escasa; por lo que se estima que no consideran el valioso aporte que el mismo constituye al contribuir en forma efectiva a que haya un mejor clima organizacional, y por ende, contribuye a una mayor y mejor fluidez en las labores, así como evita situaciones de conflictos entre el capital humano que tiene la facultad de integrar una fuerza poderosa con la posibilidad de lograr cosas extraordinarias. En este sentido refiere Avendaño y otros (2014), indica que:

El elemento clave del equipo de trabajo efectivo es el compromiso con un objetivo común. Los mejores equipos son los que han

recibido de la dirección un reto de desempeño importante y que luego han llegado a un entendimiento y apreciación comunes de su propósito. Sin ambas cosas, un grupo sería únicamente un montón de personas. (p. 23)

Indicador: Características

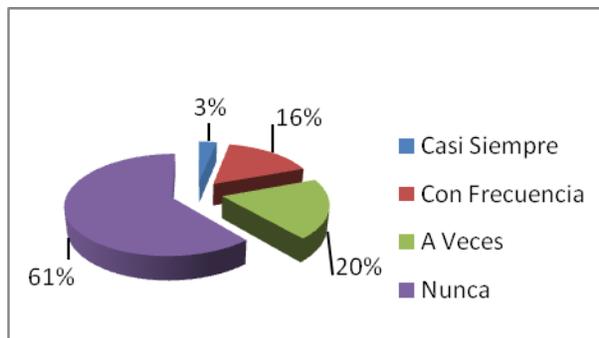
Ítem 20. ¿Se le indican al personal claramente las funciones que deben ejercer en el cargo?

Cuadro 21. Indicación de las funciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	1	3
Con Frecuencia	5	16
A Veces	6	20
Nunca	19	61
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 20. Indicación de las funciones



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: Se pudo observar que el 3% indicó que casi siempre se le indican al personal claramente las funciones que deben ejercer en el cargo; por su parte, un renglón de dicha población que asciende al 16% opinó que con frecuencia; adicionalmente otro sector de los encuestados del 20% opinó que a veces; y finalmente el 61% refirió que nunca.

Cabe destacar, que la gestión de recursos humanos constituye un proceso muy amplio que abarca una multiplicidad de funciones, sin embargo, se pudo apreciar en la muestra representada, que dicha gestión dentro de la organización bajo estudio no es la más satisfactoria.

Esta comunicación da prioridad a los intereses de la organización y descuida muchas veces el nivel socio-integrativo, otros problemas que suelen aparecer en las comunicaciones descendentes son la ambigüedad, imprecisión y vaguedad de los mensajes o la contradicción de las órdenes emitidas

En opinión de Valdez (2006),

La comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico, transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea.
(p. 7)

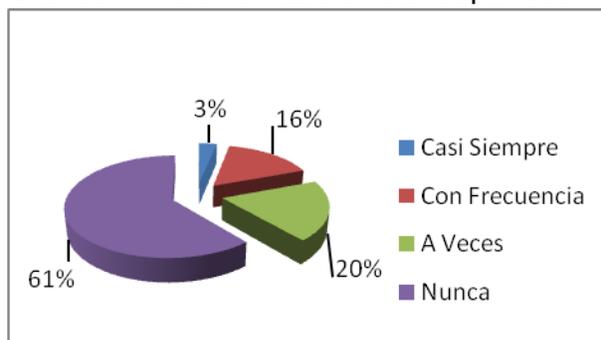
Ítem 21. ¿Le comunican sus responsabilidades en el cargo?

Cuadro 22. Comunicación de responsabilidades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	1	3
Con Frecuencia	5	16
A Veces	6	20
Nunca	19	61
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 21. Comunicación de responsabilidades



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: Se pudo apreciar del presente ítem, que el 3% indicó que casi siempre le comunican sus responsabilidades en el cargo; por su parte, un renglón de dicha población que asciende al 16% opinó que con frecuencia; adicionalmente otro sector de los encuestados del 20% opinó que a veces; y finalmente el 61% refirió que nunca.

De lo anterior se evidencia, que la comunicación a pesar de ser un instrumento de cambio que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional, no ha sido aprovechada debidamente por la entidad.

En este sentido, Valdez (2006), expone que:

La comunicación organizacional es aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. Los trabajadores necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento, de este modo la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal. Todo ello contribuirá a una mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto ofrecido por la organización. (p. 9)

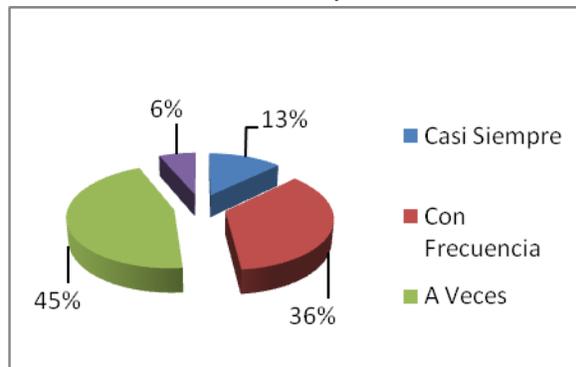
Ítem 22. ¿Le brindan los recursos oportunamente para desempeñarse en el trabajo?

Cuadro 23. Recursos oportunos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	4	13
Con Frecuencia	11	36
A Veces	14	45
Nunca	2	6
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 22. Recursos oportunos



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: Se pudo apreciar que un 13% indicó que casi siempre Le brindan los recursos oportunamente para desempeñarse en el trabajo; por su parte, un renglón de dicha población que asciende al 36% opinó que con frecuencia; adicionalmente otro sector de los encuestados del 45% opinó que a veces; y finalmente el 6% refirió que nunca.

Tales resultados muestran deficiencias graves dentro del proceso productivo y de seguridad de los trabajadores, destacando además, que los recursos de la organización incluyen en igual medida, los recursos humanos y los materiales, estos últimos, se controlan al igual que se controla el desempeño de las personas, ya que ambos factores son indispensables para el funcionamiento de la entidad. La forma como el control se integra al resto del proceso administrativo es la planeación, establece el rumbo y asigna los recursos.

En cuanto a la asignación de los recursos materiales, Hernández (2008), expresa que:

Son los medios que las organizaciones poseen para analizar sus tareas y lograr los objetivos. Estos recursos físicos o materiales son necesarios para realizar las operaciones básicas, incluyendo el espacio físico, los terrenos y los edificios, equipos, instalaciones, materias primas, materiales y la tecnología. (p. 27)

Indicador: Indicadores

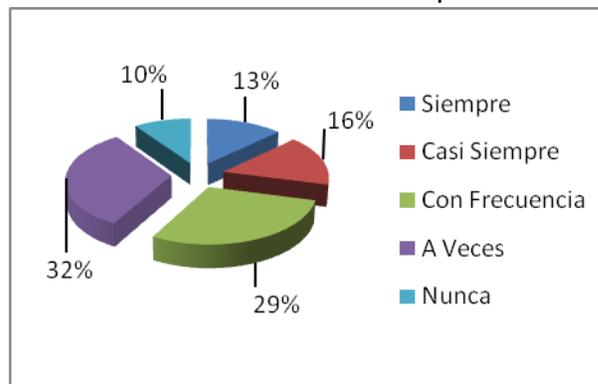
Ítem 23. ¿Se mide la calidad del desempeño?

Cuadro 24. Calidad del desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	13
Casi Siempre	5	16
Con Frecuencia	9	29
A Veces	10	32
Nunca	3	10
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 23. Calidad del desempeño



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: Del presente ítem se observó que un total del 13% de la población encuestada, consideró que siempre se mide la calidad del desempeño; mientras que un 16% indicó que casi siempre; por su parte, un renglón de dicha población que asciende al 29% opinó que con frecuencia; adicionalmente otro sector de los encuestados del 32% opinó que a veces; y finalmente el 10% refirió que nunca. En este sentido, destaca que la organización regularmente mide la calidad del desempeño.

La adopción de sistemas de gestión de la calidad de desempeño puede ser provechosa para la organización, ya que con la adopción de estas prácticas se producen mejoras continuas que redundan en una mayor eficiencia, en reducciones de costos, en una mayor satisfacción de los consumidores y, finalmente, esto puede contribuir a la obtención de mayores beneficios.

Al respecto, Camisón, Boronat; Villar y Puig, (2009), acotan que la gestión de la calidad total se define como:

La iniciativa en la gestión de los negocios enfocada a las personas, cuya meta es la continua satisfacción de los clientes de la manera más eficiente posible. Es un enfoque de sistemas y una parte integral de la estrategia corporativa; trabaja horizontalmente a través de todas las funciones y departamentos, involucra a todos los empleados, desde lo más alto a lo más bajo de la organización; y se extiende más allá de las fronteras de la empresa para incluir a clientes y proveedores. Enfatiza el aprendizaje y la mejora continua como las claves del éxito competitivo. (p. 125)

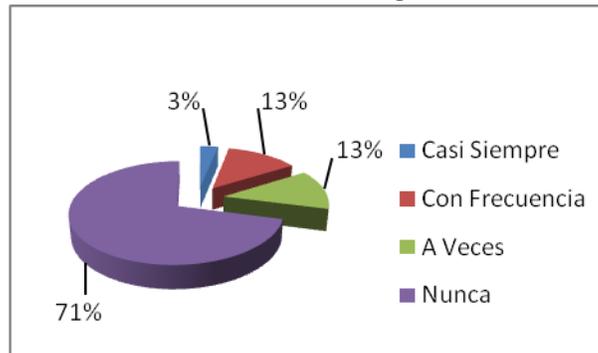
Ítem 24. ¿Existen indicadores para medir la gestión en la empresa?

Cuadro 25. Indicadores de gestión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	1	3
Con Frecuencia	4	13
A Veces	4	13
Nunca	22	71
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 24. Indicadores de gestión



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: Se pudo apreciar que el 3% indicó que casi siempre existen indicadores para medir la gestión en la empresa; por su parte, un renglón de dicha población que asciende al 13% opinó que con frecuencia; adicionalmente otro sector de los encuestados del 13% opinó que a veces; y finalmente el 71% refirió que nunca. Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto, si los indicadores son ambiguos, la

interpretación será complicada, que es el caso que se está presentando en la organización bajo estudio.

En este sentido Avendaño y otros (2014), opinan que:

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro. Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados. (p. 42)

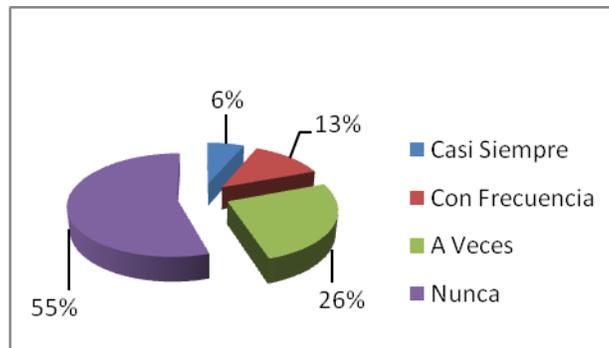
Ítem 25. ¿Se mide la eficiencia en las funciones ejercidas?

Cuadro 26. Medición de la eficiencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	2	6
Con Frecuencia	4	13
A Veces	8	26
Nunca	17	55
TOTAL	31	100%

Fuente: Pérez (2015)

Gráfico 25. Medición de la eficiencia



Fuente: Pérez (2015)

Análisis: Se pudo apreciar que el 6% indicó que casi siempre se mide la eficiencia en las funciones ejercidas; por su parte, un renglón de dicha población que asciende al 13% opinó que con frecuencia; adicionalmente otro sector de los encuestados del 26% opinó que a veces; y finalmente el 55% refirió que nunca. Cabe destacar, que la entidad no se ha ocupado en forma adecuada de medir la eficiencia de las funciones o labores ejecutadas por los trabajadores, eficiencia que está representada por la consecución de resultados con el mínimo de recursos o porcentajes de los recursos realmente utilizados sobre los recursos planeados, de forma tal que no será factible a la entidad llegar a conocer en toda su dimensión y certeza, las pérdidas o ganancias que esté teniendo o percibiendo.

Al respecto, Chiavenato (2007) apoya teóricamente la utilización del factor planificación dentro de la variable eficiencia. Para este autor, todas las entradas del sistema pueden ser sometidas a evaluación eficiencia, al señalar:

La mano de obra puede ser sometida a la evaluación del eficiente; el personal administrativo puede ser sometido a evaluación de eficiencia; los equipos o la utilización de los mismos pueden ser sometidos a la evaluación de eficiencia; el material puede ser sometido a evaluación de eficiencia, y la información puede ser sometida a la evaluación de eficiencia. (p. 348)

Por otra parte, se realizó una entrevista al Gerente General de la organización, a fin de analizar la gestión de recursos humanos enfocada al personal de una empresa trasnacional del ramo marítimo con sede en Valencia, estado Carabobo, en función de los objetivos planteados.

1. ¿Qué acciones han desarrollado para establecer las políticas, normas y procedimientos para la gestión de recursos humanos?

R= Se está trabajando con el Departamento de Finanzas y asesores sobre la materia para la elaboración e implementación de normas y procedimientos que se adapten a los nuevos requerimientos del mundo empresarial y organizacional y hacer a la entidad más competitiva.

2. ¿Cómo mantienen las relaciones entre el personal y la gerencia?

R= Las relaciones con el personal se mantienen a través de cartas, notificaciones escritas, oficios y de índole similar, ya que el factor tiempo es una limitante para atender tantos requerimientos; solo en casos aislados o cuando la situación lo amerite se hace en forma directa y personal, se puede afirmar que tales relaciones son regulares.

3 ¿Cómo desarrollan el proceso de selección de personal?

R= Se publican las vacantes necesarias para que los interesados se auto postulen, para seguidamente realizar la entrevista correspondiente, luego de

lo cual se verifica si el aspirante cumple con los requisitos solicitados y con las expectativas que el cargo amerita.

4 ¿Cuáles actividades realizan para adiestrar al personal?

R= Son escasas las actividades y planes de adiestramiento de personal, ya que se procura que el personal de nuevo ingreso se encuentre bien preparado y capacitado para el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa. Adicionalmente a ello, si se determina que existen insuficiencias en determinada área, se les imparte a los empleados un breve taller en función de solventar la situación.

5 ¿Qué criterios manejan para administrar el sistema de compensación del personal?

R= A todos y cada uno de los empleados se les asignan todas las compensaciones de ley. Los sueldos se ajustan una o dos veces por año, que por lo regular está por encima del salario mínimo con un 20%. Cada vez que hay un aumento general a nivel nacional por decreto presidencial, también se realiza el ajuste. Se ofrece los beneficios como cesta ticket, días feriados, día de descanso.

6 ¿Cuáles han sido las acciones para promover la seguridad e higiene industrial?

R= En este sentido se cumplen igualmente con los requerimientos previstos en la normativa legal vigente. Suministrando al personal cuando así lo amerite la función a desempeñar y conforme al cargo que ocupen, los accesorios necesarios para sus labores, así como lo que se requieran en la sede física de empresa. Es de advertir que, sin embargo, en oportunidades hay retrasos en la entrega de materiales y equipos atribuibles a las empresas

que los suministran por cuanto se procura entregar los requerimientos y requisiciones oportunamente.

7 ¿Cuáles han sido las limitaciones y fortalezas en las relaciones laborales?

R= Las limitaciones podrían ser que las comunicaciones no son directas, que a través de un outsourcing se maneja parte de las funciones de un departamento de recursos humanos y las fortalezas que estoy en conocimiento y en entendimiento de que el departamento de recursos humanos es un pilar muy importante dentro de una organización, ya que es la encargada de mantener un clima organizacional óptimo para que la empresa obtenga los resultados esperados.

8 ¿Cómo se desarrollan la evaluación de desempeño del personal?

R= Los jefes inmediatos son los encargados de efectuar la evaluación de desempeño a su personal directo, quien a su vez lo suministra a la gerencia. Para tener una base estadística de los resultados obtenidos.

9 ¿En general como es su percepción de la gestión de recursos humanos que desarrolla el equipo directivo?

R= Considero que aun cuando existe de mi parte la mejor disposición de hacer de forma óptima mi trabajo, es de considerar las limitantes actuales, por otra parte, existe desmotivación en el personal, en atención a que no están satisfechos fundamentalmente con los salarios y otros beneficios percibidos lo cual se traduce en que los resultados no sean los esperados.

En resumen, al obtener las respuestas de la entrevista efectuada al Gerente General de la organización, se denotaron los siguientes síntomas que dan respuesta a los objetivos específicos planteados inicialmente:

En relación al primer objetivo específico, vinculado a la situación actual de la gestión de recursos humanos, se observó que no existe una normativa establecida, ni objetivos bien delineados, así como tampoco se promueven debidamente las relaciones internas dentro de la organización, debido a la falta de conocimientos al respecto, o a débiles políticas de planificación.

En opinión de Márquez y otros (2009:80) se define la Gestión de Recursos Humanos como “la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones”.

Ello denota la existencia de debilidades en estas áreas ya que toda entidad que aspire alcanzar el éxito en sus operaciones, amerita establecer criterios claros, así como normas internas que orienten a los trabajadores en el cumplimiento de sus labores y que a la vez puedan fomentar los vínculos que deben mantener entre sí para su mejor desempeño.

De igual forma, en relación al segundo objetivo específico relativo a identificar las debilidades y fortalezas del desempeño gerencial, persistieron las deficiencias que superaron las fortalezas, al constatarse que en los procesos fundamentales que deben desarrollarse eficazmente en todas las organizaciones, no hay una metodología actualizada, se siguen aplicando las técnicas tradicionales que no contribuyen a captar y mantener un personal bien capacitado, los trabajadores se encuentran insatisfechos con el sistema de compensaciones implementados y no se cumplen con rigurosidad las normas de seguridad e higiene. Se efectúan las labores de evaluación de desempeño pero ameritan ser optimizadas.

En consecuencia, se denota una actitud de los empleados de no creer en el proceso adelantado por la empresa, ni en las estrategias implementadas para lograr el desarrollo del personal. De igual forma, se pudo constatar la poca motivación, insatisfacción laboral del personal, carencia de incentivos personales y laborales, los conocimientos son adquiridos por experiencia, no se observó desarrollo profesional del personal directivo.

En resumen, en la organización bajo estudio no se está implementado una gestión de Recursos Humanos eficiente que permita el desarrollo del personal, lo cual evidencia que la gestión de la empresa presenta debilidades en los procesos de planificación, selección de personal, adiestramiento, comunicación, evaluación de resultados, incentivos, promociones, implementación de normas, entre otros factores que afectan las relaciones laborales y el proceso productivo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez desarrollado el trabajo de recolección de información arrojado por las técnicas e instrumentos aplicados se llega a las conclusiones relacionadas directamente con los objetivos formulados en relación con los basamentos teóricos que los fundamentaron, esto a fin de analizar la gestión de recursos humanos enfocada al personal de una empresa trasnacional, del ramo marítimo con sede en Valencia, estado Carabobo.

Iniciando con los hallazgos para dar respuesta al primer objetivo específico que permitió determinar la situación actual de la gestión de recursos humanos que desarrolla una empresa del ramo marítimo, se inició con las respuestas emitidas a través de la entrevista efectuada al Gerente General de la empresa en estudio, donde claramente se detectó que el personal que gestiona las funciones de personal no emplea técnicas y herramientas adecuadas que faciliten los procesos de selección, adiestramiento, administración de las compensaciones salariales, seguridad e inclusive la evaluación del desempeño personal.

Esta situación denotó la falta de fuentes de reclutamiento, ya que solo utilizan al personal interno para promover a los cargos, en relación al adiestramiento no se realiza el proceso de detección de necesidades, tampoco se desarrolla un plan de adiestramiento y formación; en lo atinente al salario no se muestra la consideración de manejar una escala salarial, no

existen otros beneficios que superen a los establecidos por las leyes en esta materia; tampoco se posee un programa de seguridad e higiene industrial, con respecto a la evaluación queda en manos del supervisor inmediato establecer el proceso para valorar el desempeño del subordinado.

Como segundo objetivo específico se planteó Identificar las debilidades y fortalezas del desempeño gerencial en una empresa del ramo marítimo a través de la matriz DOFA., utilizó la encuesta a través del cuestionario que dio como resultado una visión general de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, las cuales sirvieron para realizar el diagnóstico interno y externo reflejado a través de la matriz DOFA.

Cuadro 27. Matriz DOFA

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> - La gestión de recursos humanos no facilita el cumplimiento de las normas, objetivos empresariales. - No se fortalecen las relaciones interpersonales ni laborales - No se aplican fuentes, técnicas y herramientas para la selección. - No tienen plan de adiestramiento y formación. - Evaluación de desempeño unidireccional. - El equipo directivo no posee las capacidades, aptitudes y actitudes para la gestión de RRHH -Debilidades en la planificación, organización y comunicación de la gestión de la empresa. - No se indican las funciones y responsabilidades - No hay indicadores de gestión de RRHH 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa trasnacional. - Empresa en crecimiento. - La gerencia está en cuenta de las debilidades del área de recursos humanos. - Existe la disposición para el cambio por parte del equipo directivo. - Cumplimiento con la normativa legal en el área de RRHH. - Se mide la calidad del desempeño del personal. - Se realizan los ajustes salariales producto de los decretos presidenciales.
Oportunidades	Amenazas

<ul style="list-style-type: none"> - Creación de normas y procedimientos para el área de recursos humanos. - El marco legal en materia laboral. - Poca competencia en el sector de la actividad económica de la empresa. - Expansión hacia otras regiones del país 	<ul style="list-style-type: none"> - Situación económica del país. - Decretos en materia laboral (inamovilidad laboral). - Situación política del país. - Aumentos salariales por decretos presidenciales. - Disminución del valor de la moneda.
--	---

Fuente: Pérez (2015)

En general, las debilidades se ubicaron en tres aspectos: la primera relacionada con la falta de normas, procedimientos, técnicas y herramientas para la gestión de recursos humanos; la segunda la falta de aptitud, actitud y capacidades del responsable de gestionar las actividades del personal; la tercera no se manejan indicadores para determinar si realmente la gestión actual contribuye o no con la eficacia organizativa.

En lo que respecta a las fortalezas, la empresa tiene un carácter trasnacional, que denota el crecimiento en la región, es cuidadosa de acatar las leyes y normas nacionales, el equipo directivo se ha percatado de las debilidades en el área de recursos humanos y existe la disposición para realizar los cambios necesarios.

En lo tocante al diagnóstico externo que arrojó información acerca de las oportunidades la empresa aprovechará el resultado de la medición de desempeño para crear las directrices que guiará la gestión de recursos humano, también es una empresa en expansión, tiene poca competencia. En otro aspecto, las amenazas se ubican en la situación económica, política,

valor de la moneda nacional y por último, los decretos presidenciales relacionados con los aumentos salariales e inamovilidad.

Como tercer objetivo específico se establece el impacto de la gestión de recursos humanos en el desempeño del personal en una empresa del ramo marítimo, para esto se tomó en cuenta la información recabada del cuestionario en lo correspondiente a funciones, responsabilidades, comunicación, calidad, eficiencia, recursos, donde se denotó que el hecho de no ser informados claramente de las tareas y responsabilidades, la falta de comunicación con el equipo directivo, falta de recursos y la inexistencia de indicadores de la gestión de recursos humanos afecta el logro de los objetivos originando una ineficiencia e ineficacia organizacional, obstaculizando el logro de las metas en el tiempo establecido.

En resumen, el análisis la gestión de recursos humanos enfocada al personal de una empresa trasnacional, del ramo marítimo con sede en Valencia, estado Carabobo, presenta debilidades que abarca desde la falta de normas y procedimientos de los subsistemas del área, de políticas y directrices que coadyuven a lograr la eficiencia organizativa, falta de dominio del equipo directivo de habilidades, actitudes y aptitudes para lograr una gestión del capital humano en forma eficaz.

Recomendaciones

En razón de lo antes expuesto surgen una serie de recomendaciones que canalizarán las acciones de la gerencia de la empresa en estudio:

Establecer políticas, normas y procedimientos para todos los subsistemas de la gestión de recursos humanos.

Fortalecer las relaciones interpersonales a través de acciones que conlleven a un mejor trato, convivencia social, calidad de vida sana en la organización, actividades recreativas y sociales, programa de motivación, entre otros.

Capacitar al equipo directivo en gestión de recursos humanos.

Capacitar al equipo directivo en las funciones administrativas de planificación, organización y control de la gestión de la empresa.

Mejorar la comunicación a través de un proceso asertivo que conlleve a mantener informado al personal de las gestiones, logros, metas, misión, visión, valores de la empresa.

Fijar indicadores de gestión.

LISTA DE REFERENCIAS

Acevedo, Ana; Fonseca, Neyda y Vitriago, Liliana (2005). Clima Ecológico y Soporte Organizacional para la Calidad en el Desempeño Laboral de los Trabajadores. Caso: Eleoccidente C.A. Zona Carabobo. Tesis de grado presentada ante la Universidad de Carabobo. Disponible en: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/63001321.pdf> Consulta: 2015, Mayo 15.

Avendaño, Eliany, Chourio, Rebeca y Linares, Eukaris (2014). Analizar las Relaciones Interpersonales y su Incidencia en el Comportamiento de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Salerm Latina C.A. Valencia, Estado Carabobo. Trabajo de Grado no publicado presentado ante el Colegio Universitario de Administración y Mercadeo.

Camisón, C.; Boronat, M.; Villar, A.; Puig, A. (2009). Sistemas de Gestión de la Calidad Total y Desempeño. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 18, núm. 1 (2009), pp. 123-134. ISSN 1019-6838. Documento en línea. Disponible en: http://www.researchgate.net/profile/Cesar_Camison/publication/43252547_Sistemas_de_gestin_de_la_calidad_y_desempeo_importancia_de_las_prcticas_de_gestin_del_conocimiento_y_de_ID/links/0fcfd50be2d6502308000000.pdf Consulta: 2015, Mayo 16.

Castillo, Darialys (2012). La Gestión de los Recursos Humanos y su Rol Protagonístico en el Desempeño y Responsabilidad Social de la Empresa CVA AZUCAR, S.A. Presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Disponible en: <http://produccion-uc.cid.uc.edu.ve/cgi-bin/wwwisis/%5Bin=fichero/fichero1.in%5D?mfn^t3002=13226&^t3001=produccion>. Consulta: 2015, Enero 15.

Carrasquero, Soraya (2011). Los recursos humanos: clave estratégica en el marco de la gestión de una institución pública de puertos. Presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Disponible en: <http://produccion-uc.cid.uc.edu.ve/cgi->

bin/wwwisis/%5Bin=fichero/fichero1.in%5D?mfn^t3002=11567&^t3001=produ
c. Consulta: 2015, Enero 17.

Chiavenato, Idalberto (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. (3ra. Edición). México. Mc Gra W-Hill. Interamericana

Delgado, Yamile y Colombet Christian (2011). Relaciones Industriales: Reflexiones teóricas y prácticas. Primera edición. Valencia. Universidad de Carabobo

Escobar, Iris (2011). La gestión de los recursos humanos: factor estratégico de desarrollo en una empresa de consumo masivo. Presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Disponible en: [http://produccion-uc.cid.uc.edu.ve/cgi-](http://produccion-uc.cid.uc.edu.ve/cgi-bin/wwwisis/%5Bin=fichero/fichero1.in%5D?mfn^t3002=11503&^t3001=produ)

bin/wwwisis/%5Bin=fichero/fichero1.in%5D?mfn^t3002=11503&^t3001=produ
c.

[http://produccion-uc.cid.uc.edu.ve/cgi-](http://produccion-uc.cid.uc.edu.ve/cgi-bin/wwwisis/%5Bin=fichero/fichero1.in%5D?mfn^t3002=11627&^t3001=produ)

bin/wwwisis/%5Bin=fichero/fichero1.in%5D?mfn^t3002=11627&^t3001=produ
c. Consulta: 2015, Enero 15.

Gómez, Delia (2011). La gestión de recursos humanos y el servicio que presta el personal de mantenimiento de un outsourcing, ubicado en el Municipio San Diego del Estado Carabobo. Presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Disponible en: [http://produccion-uc.cid.uc.edu.ve/cgi-](http://produccion-uc.cid.uc.edu.ve/cgi-bin/wwwisis/%5Bin=fichero/fichero1.in%5D?mfn^t3002=11627&^t3001=produ)

bin/wwwisis/%5Bin=fichero/fichero1.in%5D?mfn^t3002=11627&^t3001=produ
c. Consulta: 2015, Enero 14.

Hellriegel, Don (2009). Comportamiento Organizacional. 12ª Edición. México: Cengage Learning Editores.

Hernández, Lourdes. (2008). Control y Calidad del Desempeño de la Enfermera del Área Quirúrgica Valencia, Estado Carabobo. Trabajo de Grado presentando ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Enfermería: Mención Gerencia de los Servicios de Salud y Enfermería-AEP. Disponible en: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/10002017.pdf>

Hurtado, Jacquelin (2010). Metodología de la Investigación Holística. Segunda edición. Sypal. Caracas

Iturralde, Julia (2011). La Evaluación del Desempeño Laboral y su Incidencia en los Resultados del Rendimiento de los Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda de la Ciudad de Ambato en el año 2.010. Trabajo de Grado presentado ante la Universidad Técnica de Ambato Ecuador.

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1786/TA0097.pdf?sequence=1> Consulta: 2015, Mayo 16.

Márquez, Johany, Rojas, Mary Ann y Valor, Yessica (2009). La Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Caso: Sector Público y Sector Privado. Referente Empírico: Seniat – Cervecería Polar C.A. Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales. Disponible en: <http://produccion-uc.cid.uc.edu.ve/cgi-bin/wwwisis/%5Bin=fichero/fichero1.in%5D?mfn^t3002=10202&t3001=produccion>. Consulta: 2015, Enero 16.

Medina, Jenny y Pérez, Miguel (2013). Programa de Capacitación Basado en la Comunicación Asertiva para Optimizar la Función Supervisora del Personal Directivo de las Escuelas Estadales del Sector N° 4, Municipio Ezequiel Zamora, estado Cojedes. Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Carabobo. Documento en línea. Disponible en:

<http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/7000363C.pdf> Consulta: 2015, Mayo 16.

Montero, Yonathan; Oliveros, María y Quiñones, María. (2014). Analizar la Formación del Estudiante de Relaciones Industriales para el Proceso de Selección de Persona con Discapacidad. Trabajo de Grado no publicado presentado ante la Universidad de Carabobo.

Mora, Kenny (2005). Propuesta para la Creación de un Departamento de Recursos Humanos en la Empresa Chacinería Carabobo C. A. Trabajo de Grado No Publicado presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales.

Palella, Stracuzzi y Martins, Feliberto (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa. 2da Edición. FEDUPEL. Caracas

Perera, María (2010). Gestión Empresarial. 2da edición. Sao Paulo: Pioneira.

Prado, Elizabet (2008). La Gestión Integral de Recursos Humanos basada en las Competencias Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos70/gestion-integral-recursos-humanos-competencias/gestion-integral-recursos-humanos-competencias3.shtml>. [Consulta: Enero 10]

Robalino, César y Carrillo, Melissa. (2012). Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento Organizacional, Operacional y Administrativo de la Empresa "Diseños Rivelino King, C.A.". Trabajo de Grado no publicado presentado ante la Universidad Nueva Esparta, Caracas, para optar al título de Licenciados en Administración.

Sabino, Carlos (2009). El Proceso de Investigación. El CID. Editor. Caracas

Solana Rafael (2005). Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires.

Soler, Xavier (2007). Pura Motivación. Barcelona: Alienta Editorial.

Sotillo Armenia y Sequera José (2009). Propuesta para la creación de un departamento de recursos humanos en un laboratorio clínico de la ciudad de Valencia, estado Carabobo como medio para mejorar la calidad de servicio brindado a sus trabajadores. Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales. Disponible en: <http://produccion-uc.cid.uc.edu.ve/cgi-bin/wwwisis/%5Bin=fichero/fichero1.in%5D?mfn^t3002=10223&t3001=produccion>. Consulta: 2015, Enero 16.

Tamayo y Tamaño, Mario (2009). El Proceso de la Investigación Científica. (5ª. ed.). México: Grupo Noriega Editores.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2012) Manual: Trabajos de Grado de Investigación, Maestría y Tesis Doctorales. 12va edición, FEDEUPEL, Caracas

Valdez, Rosa. (2006). Desarrollo y Comunicación Organizacionales. Disponible en: [Http://www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Consulta: 2015, Mayo 16.

ANEXO A
MODELO DE ENTREVISTA

Apellido y Nombre: _____
Profesión: _____
Estudios de Postgrado: _____
Cargo: _____ Departamento: _____
Años de experiencia en el cargo o áreas conexas: _____
Áreas de conocimiento: _____

Experiencia Profesional: _____

1. ¿Qué acciones han desarrollado para establecer las políticas, normas y procedimientos para la gestión de recursos humanos?
2. ¿Cómo mantienen las relaciones entre el personal y la gerencia?
3. ¿Cómo desarrollan el proceso de selección de personal?
4. ¿Cuáles actividades realizan para adiestrar al personal?
5. ¿Qué criterios manejan para administrar el sistema de compensación del personal
6. ¿Cuáles han sido las acciones para promover la seguridad e higiene industrial?
7. ¿Cuáles han sido las limitaciones y fortalezas en las relaciones laborales ?
8. ¿Cómo se desarrollan la evaluación de desempeño del personal?
9. ¿En general como es su percepción de la gestión de recursos humanos que desarrolla el equipo directivo?

ANEXO A

CUESTIONARIO

	<p>Analizar la gestión de recursos humanos enfocada al personal de una empresa trasnacional, del ramo marítimo con sede en Valencia, estado Carabobo</p>	
<p>INSTRUCCIONES GENERALES</p>		
<p>El presente instrumento forma parte de una investigación que pretende Analizar la gestión de recursos humanos enfocada al personal de una empresa trasnacional, del ramo marítimo con sede en Valencia, estado Carabobo . Se requiere que lea con atención cada ítem presentado en este instrumento, y marque con una equis (x) una y solo una opción de respuesta. Al realizar esta actividad pasa usted a integrar un selecto grupo de participantes de este estudio. De igual forma se le agradece contestar cada ítem que aquí se le plantea con la mayor sinceridad posible ya que sus respuestas serán tratadas de forma anónima y con absoluta discreción.</p>		
<p>ESCALA DE PONDERACIÓN</p>		
<p>En función de la frecuencia con la cual se observan características descritas en cada uno de los ítems o afirmaciones, se estableció la siguiente escala, mediante la cual se fija la ponderación final de los ítems a saber:</p> <p>SIEMPRE (S): La situación descrita se manifiesta en el 100% por ciento de los casos. Tiene una ponderación de cinco (05) puntos.</p> <p>CASI SIEMPRE (CS): La situación descrita se manifiesta en el 80% por ciento de los casos, tomando en cuenta 4 de cada 5 oportunidades. Tiene una ponderación de cuatro (04) puntos.</p> <p>CON FRECUENCIA (CF): La situación descrita se manifiesta en el 60% por ciento de los casos, tomando en cuenta 3 de cada 5 oportunidades. Tiene una ponderación de tres (03) puntos.</p> <p>A VECES (AV): La situación descrita se manifiesta en el 40% por ciento de los casos, tomando en cuenta 2 de cada 5 oportunidades. Tiene una ponderación de dos (02) puntos.</p> <p>NUNCA (N): La situación descrita se manifiesta en el 20% por ciento de los casos, tomando en cuenta 1 de cada 5 oportunidades. Tiene una ponderación de un (01) solo punto.</p>		
<p>DIMENSIONES A EVALUAR</p>		
<p>El siguiente instrumento pretende Analizar la gestión de recursos humanos enfocada al personal de una empresa trasnacional, del ramo marítimo con sede en Valencia, estado Carabobo. Por ello las respuestas a los ítems miden tres dimensiones: Situación actual de la gestión de recursos humanos, Desempeño gerencial , Desempeño del personal .</p>		

Parte I: Determinar la situación actual de la gestión de recursos humanos que desarrolla una empresa del ramo marítimo

Nº	ESCALA DE PONDERACIÓN	Siempre	Casi Siempre	Con Frecuencia	A Veces	Nunca
	Dimensión: Situación actual de la gestión de recursos humanos	5	4	3	2	1
Indicador: Directrices						
1	La gestión de recursos humanos actual facilita el cumplimiento de las normas internas					
2	La gestión de recursos humanos actual facilita el alcance de los objetivos de la organización					
3	La gestión de recursos humanos actual promueve el fortalecimiento de las relaciones en la organización					
Indicador: Departamento de Recursos Humanos						
4	Se desarrolla eficazmente el proceso de selección de personal					
5	El departamento de RRHH gestiona el adiestramiento de personal					
6	Se lleva una administración adecuada de las compensaciones salariales					
7	La gestión de recursos humanos del departamento fomenta las buenas relaciones laborales					
8	Se desarrolla un proceso de evaluación de desempeño ajustado a las necesidades de la empresa					

Parte II: Identificar las debilidades y fortalezas del desempeño gerencial en una empresa del ramo marítimo.

Nº	ESCALA DE PONDERACIÓN	Siempre	Casi Siempre	Con Frecuencia	A Veces	Nunca
	Dimensión: Desempeño gerencial	5	4	3	2	1
Indicador: Gerencia						
9	La gerencia cumple cabalmente con sus funciones					
10	El equipo directivo posee las aptitudes para ejercer una gerencia eficiente					
11	El equipo directivo manifiesta actitudes para ejercer una gerencia eficiente					
12	El equipo directivo diseña estrategias ajustadas a los objetivos organizacionales					

13	El equipo directivo realiza la planificación de las actividades para el logro de las metas					
14	El equipo directivo realiza una buena función de organización					
15	Se ejerce una buena función de dirección de la organización					
16	Se establecen mecanismos para garantizar el control de las operaciones					
17	El equipo directivo mantiene una comunicación asertiva con el personal					
Indicador: Rol						
18	El equipo directivo se capacita frecuentemente para ejercer la gestión de la empresa					
19	El equipo directivo promueve el trabajo en equipo					
Parte III: Establecer el impacto de la gestión de recursos humanos en el desempeño del personal en una empresa del ramo marítimo						
Nº	ESCALA DE PONDERACIÓN	Siempre	Casi Siempre	Con Frecuencia	A Veces	Nunca
	Dimensión: Desempeño del Personal	5	4	3	2	1
Indicador: Características						
20	Se le indican al personal claramente las funciones que deben ejercer en el cargo					
21	Le comunican sus responsabilidades en el cargo					
22	Le brindan los recursos oportunamente para desempeñarse en el trabajo					
Indicador: Indicadores						
23	Se mide la calidad del desempeño					
24	Existen indicadores para medir la gestión en la empresa					
25	Se mide la eficiencia en las funciones ejercidas					

ANEXO C

Instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado Titulado

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ENFOCADA AL PERSONAL DE UNA EMPRESA TRASNACIONAL, DEL RAMO MARÍTIMO CON SEDE EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO

Presentado por: Karla Pérez

PERSONAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ITEMS															
1	5	4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1
4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
6	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
7	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
8	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2
9	5	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
10	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
13	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1
15	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
16	5	4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
18	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
19	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3

20	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1
21	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1
22	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
24	4	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
Total	111	103	99	87	87	80	70	69	68	66	63	63	58	57	55
S²															
S^{2t}															
Alpha															

Continuación

Fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \cdot 1 - \frac{\sum S^2}{\sum S^{2t}}$$

Dónde:

K = Número de ítems

S² = Varianza de los ítems

S^{2t} = Varianza Total de toda la Escala.

K = 24
K -1 = 23
S = 100,93978
St = 535,67957
Alpha de Cronbach
= 0,84685

Número de
Ítems

Número de Ítems -1 grado de libertad

Sumatoria de varianzas (Ítems)

Varianza total de toda la escala

En este caso Alto Grado de
Confiabilidad

Mientras mas cerca de 1, Mayor es la Confiabilidad

16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	S ²
3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	0,92473
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1,19140
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,77849
3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1,76129
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1,31398
2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,99570
3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1,23226
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1,25806
2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1,09462
3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1,26452
3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1,26452
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,55914
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	0,65591
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,99570
2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,92473
3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	77,00000
2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1,66452
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,67957
3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1,26452
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,77849
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,77849
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	0,65591
3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1,42366

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,47957
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,87957
52	51	49	44	44	42	42	41	39	38	37	35	30	28	25	25	1758
																100,9398
																535,6796
																0,8469

SE REALIZO EL INSTRUMENTO BAJO LA ESCALA DE LIKERT:

RANGO DE REFERENCIA

MUY ALTA	0,81-1,00
ALTA	0,61-0,80
MODERADA	0,41-0,60
BAJA	0,21-0,40
MUY BAJA	0,01-0,20

OPCIONES UTILIZADAS:	
5	SIEMPRE
4	CASI SIEMPRE
3	CON FRECUENCIA
2	A VECES
1	NUNCA