



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
COMERCIAL PARA GERENCIAR TALENTO HUMANO Y
EVITAR CONFLICTOS LABORALES

Autor:
Margherita S. Antonella



Campus Bárbula, Noviembre de 2011
UNIVERSIDAD DE CARABOBO



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**

**PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
COMERCIAL PARA GESTIONAR TALENTO HUMANO Y
EVITAR CONFLICTOS LABORALES**

Tutor:
Manuel González

Autor:
Margherita S. Antonella

**Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Licenciado en Administración Comercial**

Campus Bárbula, Noviembre de 2011

UNIVERSIDAD DE CARABOBO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
COMERCIAL PARA GERENCIAR TALENTO HUMANO Y
EVITAR CONFLICTOS LABORALES

Tutor:
Manuel González

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública.
Por. **Manuel González**
C.I. 4.129.212

Campus Bárbula, Noviembre de 2011

UNIVERSIDAD DE CARABOBO



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**

ACTA DE APROBACIÓN

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado “PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN COMERCIAL PARA GERENCIAR TALENTO HUMANO Y EVITAR CONFLICTOS LABORALES”, presentado por: **Margherita, Antonella**, C.I. 18.060.420 para optar al Título de Licenciada en Administración Comercial; estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Coordinador

Miembro Principal

Tutor

Suplente

Campus Bárbula, Noviembre de 2011

AGRADECIMIENTOS

A esa Energía Creadora que vibra en todo el universo.

A los que me inspiraron, acompañaron, sostuvieron en este camino universitario.

Al profesor Manuel González por brindarme su guía y apoyo para el desarrollo de este proyecto.

A Juan Carlos Caramés por el estímulo constante a ir más allá del conocimiento y las soluciones obvias, por la experiencia laboral que me enriqueció humana y profesionalmente haciéndome descubrir nuevas aptitudes y proponerme nuevas metas.

A ella, que me enseñó a volar como mariposa definiendo el vuelo con aguijón de avispa.

DEDICATORIA

A todos los que buscan en su preparación universitaria, esa fuerza necesaria que logra llevar un país al progreso, aun en las condiciones hostiles como las actuales.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN COMERCIAL PARA
GERENCIAR TALENTO HUMANO Y EVITAR CONFLICTOS LABORALES**

Autor: Margherita S. Antonella

Tutor: González, Manuel

Fecha: Octubre, 2011

RESUMEN

La presente investigación surge por la necesidad de desarrollar un perfil del Licenciado en Administración Comercial que sea capaz de gerenciar adecuadamente el talento humano, y que a su vez evite los conflictos laborales. Teniendo como objetivo general el de formular las aptitudes y habilidades del Licenciado en Administración para la apropiada gestión del talento humano y la solución de conflictos laborales en el sector privado. La metodología que siguió la investigación fue tipo investigación de campo bajo un nivel descriptivo. Se utilizaron instrumentos de recolección de datos como cuestionarios de encuesta y de entrevista; validados mediante juicio de expertos y su confiabilidad comprobada mediante el coeficiente de alfa de Cronbach. Mediante el análisis de los resultados se pudo evidenciar que las personas que conforman las organizaciones están cobrando cada vez mas importancia. Se esta en una era enfocada en el talento humano, que implica generar un ambiente laboral sano para que los individuos puedan desempeñarse de la mejor manera. Enfatizando así la necesidad de formar a futuros gerentes que sepan interpretar las necesidades de sus trabajadores, y aportar la ayuda básica para su crecimiento; de esta manera se propone un perfil integral de las aptitudes y cualidades necesarias de un futuro gerente para solucionar el conflicto laboral; y proponiendo también una ampliación del programa de estudio que ofrecen las universidades para formar a estos profesionales con las destrezas anteriormente planteadas.

Palabras Clave: Gestión del Talento Humano, Conflicto Laboral, Gerente, Liderazgo.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN COMERCIAL PARA
GERENCIAR TALENTO HUMANO Y EVITAR CONFLICTOS LABORALES**

Autor: Margherita S. Antonella

Tutor: González, Manuel

Fecha: Octubre, 2011

ABSTRACT

The present study arises from the need to develop a profile for the Bachelor of Science in Business Administration to be able to properly manage the human talent, and that in turn prevent labor disputes. The main objective of the study was to formulate general skills and competences of the Bachelor of Science in Business Administration for proper talent management and resolution of labor disputes in the private sector. The research method used was a field research with a descriptive design. The tools used to gather data and information include surveys and interviews, validated by an expert in the area, and its accuracy proved by Cronbach's alpha. Through the data analysis it was noted that the people who appertain the organizations are becoming increasingly important. We live in an era focused on human talent, which involves creating a healthy working environment for individuals to perform at their best. Emphasizing the need to train future managers who can interpret the needs of their workers and provide basic support for their growth. Henceforth the design of a comprehensive profile of the skills and competences needed for a future manager to resolve disputes; and also proposing an expansion of the degree programs offered by universities to train these professionals with the skills previously stated.

Key Words: Talent Management, Industrial Dispute, Manager, Leadership.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula

FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Yo, Manuel González; titular de la Cédula de Identidad V-4.129.212, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Antonella Margherita	18060420	0414/4205610	antomargherita@gmail.com	AC	
				AC	CP
				AC	CP

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: Desarrollo Socioeconómico y Organizacional.

Línea: Enseñanza y Aprendizaje de la Administración

Interrogante: ¿Existe un perfil capaz de gerenciar adecuadamente el talento humano y prevenir el surgimiento de conflictos laborales?

Firman:

Tutor:
Manuel González
Telf.: 0414/592.45.26

Estudiante/Investigador
Antonella Margherita
Telf.: 0414/420.56.10

En Valencia, a los 27 días del mes de Julio del año 2.011



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: ____ Dalia Correa ____ **Tutor:** ____ Manuel González ____

Título del Proyecto: _PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN COMERCIAL PARA GERENCIAR TALENTO HUMANO Y EVITAR CONFLICTOS LABORALES

CAPÍTULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema-Objetivos de la Investigación-Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	13 – 07 – 11	Revisión del tema de investigación y observaciones para iniciar el planteamiento del problema.	Tutor: Manuel González
				Margherita, Antonella
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	20 – 07 – 11	Correcciones del planteamiento del problema y objetivos de la investigación	Tutor: Manuel González
				Margherita, Antonella
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	27 – 07 – 11	Revisión Integral del Capítulo I	Tutor: Manuel González
				Margherita, Antonella
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: ___ Dalia Correa ___ **Tutor:** ___ Manuel González ___

Título del Proyecto: _PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN COMERCIAL PARA GERENCIAR TALENTO HUMANO Y EVITAR CONFLICTOS LABORALES_

CAPÍTULO II	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Marco Teórico Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal(opcional) - Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	04 – 08 - 11	Indicaciones para la búsqueda de los antecedentes de la investigación.	Tutor: Manuel González
				Margherita, Antonella
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	10 – 08 - 11	Correcciones de las bases teóricas, observaciones e ideas para realizar las bases legales y la definición de términos básicos.	Tutor: Manuel González
				Margherita, Antonella
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	17 – 08 - 11	Revisión Integral del Capítulo II	Tutor: Manuel González
				Margherita, Antonella
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Dalia Correa **Tutor:** Manuel González

Título del Proyecto: PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN COMERCIAL PARA GERENCIAR TALENTO HUMANO Y EVITAR CONFLICTOS LABORALES

CAPÍTULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	23 – 08 - 11	Revisión del tipo y diseño de la investigación.	Tutor: Manuel González
				Margherita, Antonella
				Est./Invest.
	2.-	25 – 08 – 11	Discusión acerca de la definición de las unidades de estudio y técnicas e instrumentos de recolección de datos.	Est./Invest.
				Tutor: Manuel González
				Margherita, Antonella
	3.-	30 – 08 - 11	Revisión integral del Capítulo III.	Est./Invest.
				Tutor: Manuel González
				Margherita, Antonella
	4.-			Est./Invest.
				Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Trabajo de Grado . **Tutor:** ___Manuel González___ **E-mail del Tutor:** ___fierrofinanzas@hotmail.com___

Título del Trabajo: PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN COMERCIAL PARA GERENCIAR TALENTO HUMANO Y EVITAR CONFLICTOS LABORALES

CAPÍTULO IV Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Elaboración del instrumento- Validación del Instrumento- Aplicación del Instrumento- Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	06 – 09 - 11	Reunión para definir los instrumentos de recolección de datos.	Tutor: Manuel González
				Margherita, Antonella.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	13 – 09 - 11	Revisión del instrumento y observaciones del mismo.	Tutor: Manuel González.
				Margherita, Antonella.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	15 – 09 - 11	Aplicación del Instrumento.	Tutor: Manuel González
				Margherita, Antonella.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	22 – 09 - 11	Análisis e interpretación de los resultados	Tutor: Manuel González
				Margherita, Antonella.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

Nota:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Anexar este formato en los cuatro ejemplares rústicos y en su Trabajo Final de Grado, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria y Agradecimiento	v
Resumen	vii
Carta de Postulación Tutorial	ix
Control de Etapas del Trabajo de Grado	x
Índice de Cuadros	xvi
Índice de Tablas	xvii
Índice de Gráficos	xix
Índice de Anexos	xxi
Introducción	xxii
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	25
Objetivos de la Investigación	
Objetivo General	32
Objetivo Específico	32
Justificación de la Investigación	33
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL	
Antecedentes	35
Bases Teóricas	38
Bases Legales	55
Definición de Términos Básicos	60
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Nivel de la Investigación	63
Tipo de Investigación	63
Poblacion y Muestra	64
Técnicas de Recolección de Información	65
Validez y Confiabilidad del Instrumento	66
Procesamiento y Análisis de los datos	68
CAPITULO IV	
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Presentación de los Resultados	72
CAPITULO V	
PROPUESTA	142
Conclusiones	148
Recomendaciones	152
Referencias Bibliográficas	155
Anexos	159

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.	Pág.
1. Cuadro Técnico Metodológico	69
2. Diagnostico. Resultado de Guion de Entrevista	136

TABLA No.	Pág.
1. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 1 Encuesta 2011	73
2. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 2 Encuesta 2011	75
3. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 3 Encuesta 2011	77
4. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 4 Encuesta 2011	79
5. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 5 Encuesta 2011	81
6. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 6 Encuesta 2011	83
7. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 7 Encuesta 2011	84
8. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 8 Encuesta 2011	85
9. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 9 Encuesta 2011	87
10. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 10 Encuesta 2011	89
11. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 11 Encuesta 2011	91
12. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 12 Encuesta 2011	93
13. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 13 Encuesta 2011	95
14. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 14 Encuesta 2011	97
15. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 15 Encuesta 2011	99
16. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 16 Encuesta 2011	100
17. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 17 Encuesta 2011	102
18. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 18 Encuesta 2011	104
19. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 19 Encuesta 2011	106
20. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 20 Encuesta 2011	108
21. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 21 Encuesta 2011	109
22. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 22 Encuesta 2011	111
23. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 23 Encuesta 2011	112
24. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 24 Encuesta 2011	114
25. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 25 Encuesta 2011	116
26. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 26 Encuesta 2011	118
27. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 27 Encuesta 2011	120

28. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 28 Encuesta 2011	122
29. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 29 Encuesta 2011	124
30. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 30 Encuesta 2011	126
31. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 31 Encuesta 2011	128
32. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 32 Encuesta 2011	130
33. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 33 Encuesta 2011	132
34. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 34 Encuesta 2011	133
35. Frecuencia Porcentual, Planteamiento # 35 Encuesta 2011	134

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.	Pág.
1. Distribución Porcentual, Planteamiento # 1 Encuesta 2011	73
2. Distribución Porcentual, Planteamiento # 2 Encuesta 2011	75
3. Distribución Porcentual, Planteamiento # 3 Encuesta 2011	77
4. Distribución Porcentual, Planteamiento # 4 Encuesta 2011	79
5. Distribución Porcentual, Planteamiento # 5 Encuesta 2011	81
6. Distribución Porcentual, Planteamiento # 6 Encuesta 2011	83
7. Distribución Porcentual, Planteamiento # 7 Encuesta 2011	84
8. Distribución Porcentual, Planteamiento # 8 Encuesta 2011	85
9. Distribución Porcentual, Planteamiento # 9 Encuesta 2011	87
10. Distribución Porcentual, Planteamiento # 10 Encuesta 2011	89
11. Distribución Porcentual, Planteamiento # 11 Encuesta 2011	91
12. Distribución Porcentual, Planteamiento # 12 Encuesta 2011	93
13. Distribución Porcentual, Planteamiento # 13 Encuesta 2011	95
14. Distribución Porcentual, Planteamiento # 14 Encuesta 2011	97
15. Distribución Porcentual, Planteamiento # 15 Encuesta 2011	99
16. Distribución Porcentual, Planteamiento # 16 Encuesta 2011	100
17. Distribución Porcentual, Planteamiento # 17 Encuesta 2011	102
18. Distribución Porcentual, Planteamiento # 18 Encuesta 2011	104
19. Distribución Porcentual, Planteamiento # 19 Encuesta 2011	106
20. Distribución Porcentual, Planteamiento # 20 Encuesta 2011	108
21. Distribución Porcentual, Planteamiento # 21 Encuesta 2011	109
22. Distribución Porcentual, Planteamiento # 22 Encuesta 2011	111
23. Distribución Porcentual, Planteamiento # 23 Encuesta 2011	112
24. Distribución Porcentual, Planteamiento # 24 Encuesta 2011	114
25. Distribución Porcentual, Planteamiento # 25 Encuesta 2011	116
26. Distribución Porcentual, Planteamiento # 26 Encuesta 2011	118

27. Distribución Porcentual, Planteamiento # 27 Encuesta 2011	120
28. Distribución Porcentual, Planteamiento # 28 Encuesta 2011	122
29. Distribución Porcentual, Planteamiento # 29 Encuesta 2011	124
30. Distribución Porcentual, Planteamiento # 30 Encuesta 2011	126
31. Distribución Porcentual, Planteamiento # 31 Encuesta 2011	128
32. Distribución Porcentual, Planteamiento # 32 Encuesta 2011	130
33. Distribución Porcentual, Planteamiento # 33 Encuesta 2011	132
34. Distribución Porcentual, Planteamiento # 34 Encuesta 2011	133
35. Distribución Porcentual, Planteamiento # 35 Encuesta 2011	134

INTRODUCCIÓN

Toda organización necesita establecer un proceso administrativo que procure la optimización en el uso de los recursos productivos y ganarle al tiempo y a la competencia. El nuevo milenio es cada vez más exigente con las empresas y ellas deben responder a los cambios constantes y a los consumidores volátiles, con productos y servicios que vayan mas allá de sus exigencias.

La eficiente dirección de la empresa depende de las habilidades que tengan las personas que están a su cargo, ello conlleva a una escogencia de un excelente administrador en la organización, pues de él depende el manejo de todos los recursos empresariales y en corto plazo el que brindara las herramientas para la toma de decisiones de la gerencia.

Un buen administrador debe proporcionarle a los accionistas de la empresa una seguridad plena del conocimiento organizacional y de como desarrollar la gestión financiera encaminada a la toma de decisiones que conlleve a la optima generación de riqueza de la empresa.

Por todo lo anterior, el papel de los administradores o gerentes es de suma importancia. Sin una Buena planeación, organización, dirección y control, las empresas no pueden funciona exitosamente y lograr las metas y los objetivos propuestos; mucho menos pueden ser rentables y competitivas.

Esta investigación se basa en el estudio del perfil del Licenciado en Administración Comercial actual. Se parte por la información otorgada por la empresa líder consultora y asesora de empresa SPECTRUM BUSINESS, C.A., más una exhaustiva búsqueda de información para la cual se aplican

instrumentos de recolección de datos, tales como: entrevistas y cuestionarios de encuestas, para evaluar la realidad situacional en el Sector Privado del Estado Carabobo y así obtener información pertinente y eficiente dando así respuesta al objetivo general: Formular las aptitudes y habilidades del Licenciado en Administración para la apropiada gestión del talento humano y la solución de conflictos laborales en el Sector Privado. Esta investigación consta de 4 (cuatro) capítulos:

Capitulo I: Este incluye todo lo relacionado con el planteamiento del problema, objetivo específico y general, y justificación de la investigación.

Capitulo II: Se refiere al marco teórico, basado en primer lugar en los antecedentes de la investigación, en segundo lugar bases teóricas, bases legales y por último lugar se tienen las definiciones de términos.

Capitulo III: Corresponde al marco metodológico que incluye el diseño de la investigación, tipo de investigación, población y muestra, instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento, procesamiento y análisis de datos; en fin se detalla el procedimiento general bajo el cual se desarrolla el trabajo de análisis.

Capitulo IV: Se presenta la información recopilada y analizada de acuerdo a los instrumentos de recolección de datos, dando origen a la formulación de conclusiones y recomendaciones.

SECCIÓN I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del Problema.

El mercado, en términos generales, es el ambiente social que designa conjuntos de personas y organizaciones que estrechan una relación comercial con el fin de comprar y vender bienes o servicios. En el mercado existen múltiples agentes que se influyen entre sí, rodeados de varios factores que ejercen una determinada influencia sobre las relaciones y estructuras del mismo.

El mercado laboral, es aquél que está conformado por las ofertas de trabajo otorgadas por las organizaciones. Es uno de los ámbitos donde las personas cohabitan, se relacionan, despliegan sus habilidades, participan en la creación de riquezas y en la constante búsqueda de la satisfacción de las necesidades para vivir. Palomo, María (2004: 347) define al mercado laboral como “el entorno en el que se interrelacionan las ofertas de trabajo y las demandas de empleo. Por lo tanto, constituye el ámbito en el que se define y desarrolla todo lo relacionado con las ocupaciones: empresas, personas que buscan empleo, contratos, instituciones, etc.”.

Puede segmentarse por sectores de actividades, por categorías, por tamaños y por regiones de un país y cada uno de estos segmentos posee características propias. En este tipo de mercado intervienen e influyen, todos

aquellos rasgos definen el origen de la tendencia de cualquier sociedad, el nivel educativo de la población, la situación demográfica, el desarrollo tecnológico, la normativa jurídica, la vocación económica, la participación política y la orientación ideológica.

Los mercados de trabajo de cada país tienen características únicas, afectadas por las diferentes variables que lo pueden estar afectando en un momento específico desde el punto de vista social, económico y tecnológico.

En Venezuela, el hecho decisivo para considerar el criterio de largo plazo del mercado laboral, fue dado por la reinserción del país en el sistema de relaciones económicas internacionales, provocado por la explotación y exportación de los hidrocarburos en la década de los años 20. Esta actividad económica disminuyó de forma gradual e irreversible la producción tradicional del trabajo campesino y artesanal del venezolano, y opera como agente catalizador del desarrollo capitalista. Antes de esa época, a finales de la guerra de independencia, Venezuela era una sociedad agrícola-pastoril, en la cual el trabajo y la casa eran la misma cosa para la gran mayoría de personas, pues predominaba la agricultura de subsistencia y el trabajo de cada quien era vital para la vida familiar. A medida que el sistema capitalista se extendía con la comercialización de mercancías importadas, mediante la aplicación de la burocracia estatal, y la producción industrial, los individuos abandonaban el hogar por un salario en las industrias y establecimientos mercantiles. Se originó entonces la histórica clase trabajadora asalariada.

En Venezuela, según informes preparados por el INE (2005), la estructura tradicional del mercado laboral se subdivide en tres sectores: el Sector privado, 34%, el Sector público, 14% y el Sector Informal 52%. Esta

segmentación tan marcada trae consecuencias como fuertes diferencias salariales, barreras culturales para la movilidad entre segmentos, fuerte intervención pública, predominio de relaciones no salariales ya que ha sido más extenso el sector de trabajadores por cuenta propia que los trabajadores del Estado o de la empresa privada.; un mercado poco empleador, una naturaleza rentística donde la función fundamental no es generar riqueza sino redistribuir renta, tendencia a sustituir salarios por subsidios como política pública, imposibilidad histórica para construir sistemas de seguridad universal dado el gran peso de la población no contribuyente y la volatilidad de la renta.

Betancourt (1995), afirma que la segmentación del mercado laboral se origina cuando: “A dos trabajadores con características productivas similares se les remunera de forma distinta. Esta diferencia se encuentra en las diversas ocupaciones según los sectores de la economía cuando se presentan retornos de capital humano distintos”. En Venezuela existen diferencias muy marcadas entre el sector formal e informal de la economía, tanto en el marco regulatorio como a nivel de remuneración, movilidad o transferencia de recurso humano. También afirma que “la dificultades del sector privado formal para crear nuevos empleos atiende a las características institucionales, al estar sujeto por normas salariales, indemnizaciones, condiciones de despidos, entre otras”. Esto conduce a que los empleadores reaccionen no sólo a los movimientos de los precios relativos, sino a las restricciones o imposiciones legales por parte del Gobierno y de los sindicatos.

El sector privado se ve constantemente afectado por medidas reguladoras, como lo son los decretos de inamovilidad laboral, la solvencia laboral manejada de forma discrecional por los funcionarios del Trabajo,

constituyendo una barrera para las importaciones y exportaciones de las empresas venezolanas; la fijación de un salario mínimo y los controles de precios. El país enfrenta, desde hace varios años, diversos conflictos laborales, que enfrentan a obreros, empleados y sindicatos con sus patronos, organismos públicos o empresas privadas. Estos conflictos se han venido intensificando notoriamente con el paso del tiempo.

Semanalmente en los periódicos nacionales se pueden encontrar una inmensa cantidad de noticias sobre conflictos laborales en empresas privadas donde se enfrentan obreros, empleados y sindicatos con sus patronos.

González G. Manuel (2006: 7) comenta que “la existencia del conflicto de trabajo se puede considerar como un fenómeno habitual, al coexistir en el mundo de las relaciones laborales dos componentes claramente contrarios, de una parte los empresarios y de otra los trabajadores, donde los intereses son contrapuestos”.

Los conflictos laborales son afectados por factores internos y externos a la organización. Según varios sociólogos que han estudiado el comportamiento organizacional en Venezuela, los factores externos que desencadenan la conflictividad laboral actualmente son:

- Los objetivos del Socialismo del Siglo XXI, la sustitución de la empresa de propiedad privada por otra de propiedad social, lo que requiere la instauración de un clima abierto de “lucha de clases” al interior de las empresas. Los intereses propios de los trabajadores son dejados a un lado, dominados por el afán político ideológico.

- Promesa alentada por el gobierno de estatizar las empresas.
- Creación de federaciones apoyadas por el gobierno, de trabajadores, entrenadas y subsidiadas desde instituciones públicas y comandos políticos del partido único.
- El Ministerio de Trabajo abandona su papel mediador e intermediario en la negociación laboral para convertirse en agente de la lucha política y soporte de grupos apoyados por el gobierno.
- La negociación laboral se convierte en una lucha constante por la supervivencia de las empresas frente a las organizaciones bolivarianas que cuentan con un fuerte respaldo externo de las autoridades laborales y cuyo objetivo final es cambiar el modelo de propiedad.

En cuanto a los factores internos que influyen en la conflictividad laboral en Venezuela, nos enfocamos en los resultados obtenidos por la empresa consultora y asesora de empresas SPECTRUM BUSINESS, C.A. Una empresa líder en el mercado que ofrece un servicio outsourcing para cada necesidad de consultoría y desarrollo del Capital Humano. Esta característica los distingue y los impulsa a mantener un nivel de innovación permanente. SPECTRUM BUSINESS, C.A. persigue promocionar a cada uno de esos clientes, herramientas idóneas para implementar procesos de cambio perdurables en el tiempo, con aprendizajes significativos en las personas que participan en los encuentros que dirigen. Se involucran con los clientes hasta convertirse en un miembro más para garantizar resultados de valor extraordinario.

SPECTRUM BUSINESS, C.A. en sus 15 años de actividad laboral le ha brindado sus servicios a más de 120 Empresas reconocidas a nivel nacional, ha encontrado varias constantes en cuanto al comportamiento en la Gerencia Media y Alta, que indican la ineficiencia que hay actualmente al gestionar talento humano; algunas son las siguientes:

- No saluda, no da los buenos días, buenas tardes o buenas noches.
- Se le ve obstinado, humillando e insultando.
- Te deja hablando solo.
- No se interesa en conocer tu vida personal.
- No presta atención cuando le preguntas algo.
- No mira a la cara cuando conversa.
- Ignora al que habla.
- Comunica de mala gana.
- Su estilo de cortesía no es el más amigable.
- Mal humor.
- No te tiende una mano cuando la necesitas.

Las empresas deben comprender la importancia de fortalecer la gestión de sus recursos humanos, deben esforzarse en sanar su clima laboral, estar atentos a las dinámicas de reclutamiento, deserción, al ausentismo laboral y a las fricciones entre segmentos de trabajadores. Es imprescindible reforzar la formación de los cuerpos técnicos, gerenciales y supervisores como gestores de talento humano. Un buen gerente requiere formación en gestión humana. La dirección de las empresas debe aprender que los conflictos no se arreglan solo con bases legales sino también con la búsqueda de nuevas formas de concesos y alianzas entre empresarios y trabajadores.

En virtud de los planteamientos expuestos, se fórmula la siguiente interrogante:

¿Existe un perfil capaz de gerenciar adecuadamente el talento humano y prevenir el surgimiento de conflictos laborales?

Objetivos de la investigación

Objetivo General.

Formular las aptitudes y habilidades del Licenciado en Administración para la apropiada gestión del talento humano y la solución de conflictos laborales en el Sector Privado.

Objetivos Específicos.

- Distinguir las aptitudes y habilidades del Licenciado en Administración Actualmente.
- Diagnosticar la necesidad que posee el Sector Privado en cuanto a una oportuna gestión del talento humano.
- Identificar el perfil del Licenciado en Administración tomando en cuenta los hallazgos del estudio realizado.

Justificación de la Investigación

La necesidad de esta investigación se evidencia desde varios puntos de vista:

Desde el punto de vista académico, puesto que es una investigación acreditada por la Universidad de Carabobo y da la oportunidad de expresar el resultado del proceso de formación que se ha desarrollado a lo largo de la carrera y lograr, a través del razonamiento crítico, un estudio que también servirá como antecedente para futuras investigaciones y estudios relacionados en el campo de la Administración Comercial.

Desde el punto de vista metodológico, ya que, implica el análisis de basamentos teóricos y su argumentación, lo que conlleva a utilizar herramientas y procedimientos del método científico y de este proceso surgen nuevos instrumentos de recolección de datos y análisis de resultados.

Desde el punto de vista teórico, se espera que los conocimientos aplicados logren esclarecer los elementos vitales para el perfil del Licenciado en Administración, para que de esta manera, no solo sea un excelente ejemplar para ordenar, planificar, organizar y tomar decisiones organizacionales, sino también logre gestionar al talento humano y evitar ó saber manejar los conflictos laborales buscándoles soluciones positivas.

Desde el punto de vista práctico, es un aporte substancial para el desarrollo del papel gerencial, en cualquier organización en el Sector Privado en el país. Este estudio permitirá evaluar y criticar las debilidades del perfil actual del licenciado en Administración, con la finalidad de lograr cambios

que mejoren su desempeño y sirvan de base para el control de situaciones conflictivas en la sociedad laboral.

SECCIÓN II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

Antecedentes.

Se puede decir que, luego de haber explorado la información disponible en la biblioteca “Aristides Soto Olivares” de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, la biblioteca de la Fundación Centro de Información y Documentación, ambas de la Universidad de Carabobo y la biblioteca de Universia.net, los trabajos de investigación que combinen el Perfil del Licenciado en Administración con los Conflictos Laborales son muy escasos, lo que indica que hay un área extensa de la materia por investigar y registrar.

A continuación se presentan una serie de estudios relacionados con el tema de la presente investigación:

López G. (2004) en el trabajo de grado titulado “El Perfil del Administrador como líder en el logro de niveles satisfactorios de competitividad empresarial”, para optar por el título de Licenciado en Administración Comercial en la Universidad de Carabobo, mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos, determinó el déficit de líderes en Venezuela que orienten el destino del país.

Dicha investigación proporciona una serie de hipótesis, afirmando que aquellos líderes eficaces, aunque no se encuentren en posiciones gerenciales podrían generar un efecto dominó en su entorno y contribuir en aumentar los niveles de competitividad empresarial, basándose en la competitividad del mercado y la necesidad de gestionar la actividad productiva.

Miguel, Y. (2003) en la investigación “Perfil ético del Licenciado en Administración Comercial para el mercado de trabajo en el Estado Carabobo”, para optar por la licenciatura en la Universidad de Carabobo, expone en sus conclusiones que en el sector empresarial, el Licenciado en Administración juega un papel determinante y por lo tanto exige preparación profesional, ética y moral para optar a dichos cargos.

La investigación anteriormente descrita, proporciona a la actual investigación un marco de referencia en cuanto al punto de vista utilizado para realizar el análisis de incidencia del perfil del Licenciado en Administración en el mercado laboral y un ejemplo de un instrumento aplicable para la evaluación del problema, así como también una guía para el análisis de la información obtenida a través de dicho instrumento.

Castillo, J. (2007) en la investigación “Prácticas y tendencias de la Gestión de Recursos Humanos en las empresas Owens-Illinois, c.a. y una fabricante de Bebidas alcohólicas y no alcohólicas” para obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo, concluye en la necesidad de cambiar y mejorar la manera en la que se está gestionando el talento humano en la actualidad. La investigación deja en

claro, que la manera en la que se está gestionando el Recurso Humano, no está preparada para afrontar el escenario político y social que se avecina.

Del Nogal (2001) en su trabajo de investigación titulado “Prácticas Gerenciales de las PYMES de la Zona Industrial Castillito afiliadas a CAPEMIAC”, identifica el estado en la que se encuentran las PYMES de Venezuela con respecto a las estrategias gerenciales, lo más resaltante que se pudo observar de investigación anteriormente citada, fue que las PYMES están en proceso de desarrollo por lo cual intentan de forma confusa y desordenada aplicar programas dirigidos a la organización.

Carreño, Páez (2002) en el trabajo de grado titulado “Conflicto Laboral. Caso: Granos La Lucha, c.a” señalan la repercusión de los conflictos desde el punto de vista laboral. Investigando el rol del sindicato profesional de los trabajadores de la organización y la motivación de la solicitud de un nuevo proyecto de Convención colectiva en la cual están contenidas las reivindicaciones en materia de salarios, mejora de condiciones de trabajo en el aspecto de Higiene y seguridad industrial, transporte y especificación de las labores distintas y horas extra.

Esta investigación concluye que el declararse en conflicto o huelga no es una solución efectiva para ningún miembro de la organización, simplemente es un medio de presión capaz de ocasionar malestar laboral.

Bases Teóricas.

Administración Comercial.

Es la ciencia social encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y el conocimiento de la organización; con el fin de obtener el máximo beneficio posible, este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización. Robbins (2005) define de a la Administración de la siguiente manera:

Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran. Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización; o por lo menos a eso aspiran los gerentes. (p.7)

Es el proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficacia y eficiencia, este proceso está conformado por actividades primordiales que desempeñan los gerentes.

14 Principios de la Administración de Fayol.

Algunas de las ideas y actividades de la administración actual proceden directamente de las teorías generales de la administración. Por ejemplo, la noción funcional del trabajo del gerente es atribuible a Fayol. Además, sus 14 principios fueron el marco de referencia del que surgieron muchos conceptos gerenciales actuales.

1. División del trabajo. La especialización aumenta la producción porque los empleados son más eficientes.
2. Autoridad. Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes y la autoridad les da ese derecho.
3. Disciplina. Los empleados debe obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización.
4. Unidad de mando. Los empleados deben recibir órdenes solo de un superior.
5. Unidad de dirección. La organización debe tener un único plan de acción que guíe a gerentes y empleados.
6. Subordinación de los intereses de los individuos al interés general. Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben preceder a los intereses del conjunto de la organización.
7. Remuneración. Hay que dar un pago justo a los trabajadores por sus servicios.
8. Centralización. Este término se refiere al grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones.

9. Cadena de escalafón. Es la línea de autoridad de la dirección superior a los rangos inferiores.
10. Orden. Personas y materiales deben estar en el lugar correcto en el momento oportuno.
11. Equidad. Los gerentes deben ser corteses y justos con sus subordinados.
12. Estabilidad de la antigüedad del personal. La administración debe hacer una planeación ordenada del personal y asegurar que haya reemplazos para las vacantes.
13. Iniciativa. Los empleados autorizados para originar y llevar a cabo planes se esfuerzan más.
14. Espíritu de grupo. Promover el espíritu de grupo, fomentar la armonía y la unidad en la organización.

Los objetivos de la Administración son, alcanzar de forma eficiente y eficaz las metas de la organización, permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla, asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

Dentro de la administración encontramos: coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro de los objetivos organizacionales, relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad, desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planea, asignar recursos, instrumentar, etc.; desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión.

Funciones Administrativas.

Planeación. Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

Organización. Función de la administración que consiste en determinar que tareas hay que hacer, quien las hace, como se agrupan, quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones.

Dirección. Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados.

Control. Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta.

La administración es la clave dentro de un sistema organizacional.

Administrador.

Son individuos en una organización que dirigen las actividades de otros. Estos también podrán tener algunas responsabilidades operativas. Ellos convierten un conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos, monetarios, de tiempo y espacio en una empresa útil y efectiva. Estos tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo.

Los administradores se clasifican en, administradores de primera línea, por lo general denominados supervisores y administradores de mandos medios, pueden ostentar títulos como de jefe de departamentos o de oficina, líder del proyecto, jefe de unidad, gerente de distrito, decano, obispo o gerente divisional. Los administradores por lo común ostentan títulos de vicepresidente, presidente, canciller, director administrativo, director general etc.

Gerente.

Es la persona que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización. Su trabajo no es de realizaciones personales, sino ayudar a los demás a hacer su trabajo y conseguir logros. Robbins (2005) indica que en las organizaciones los gerentes están subdivididos de la siguiente manera:

Gerentes de primera línea, se encuentran en el nivel administrativo inferior y dirigen el trabajo de los empleados no administrativos que se ocupan directa o indirectamente de la producción o la creación de los productos de la organización. Muchas veces se llaman supervisores, pero

también jefes de turno, gerentes de distrito, jefes de departamento, jefes de oficina e incluso capataces.

Gerentes medios, comprenden todos los niveles administrativos entre la primera línea y la dirección de la organización. Dirigen el trabajo de los gerentes de primera línea y ostentan títulos como gerente regional, director de proyectos, gerente de planta o gerente de división.

Directivos, ubicados hacia el vértice de la organización, son los responsables de tomar las decisiones que abarcan a toda la organización y determinar planes y metas que atañen a la organización entera. Tiene títulos como vicepresidente ejecutivo, presidente, director administrativo, director de operaciones o presidente del consejo de administración.

Robert (2005) puntualiza que el Gerente debe tener las siguientes habilidades:

Habilidades técnicas, son los conocimientos y competencia en un campo especializado, como ingeniería, computo, contabilidad o manufacturar. Estas habilidades son más importantes en los niveles inferiores de la administración, pues estos gerentes tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo de la organización.

Habilidades de trato personal, consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Como los gerentes tratan directo con las personas, estas habilidades son cruciales. Los gerentes que las poseen son capaces de sacar lo mejor de su personal.

Saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza. Estas habilidades son importantes en todos los niveles de la administración.

Habilidades conceptuales, son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Con estas habilidades los gerentes contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus unidades y ven el lugar que ocupa en el entorno general. Estas habilidades son más importantes en los niveles administrativos superiores.

Los roles del gerente, categorías particulares del comportamiento administrativo, son: Interpersonales, aquellos que tienen que ver con la gente (subordinados e individuos que no pertenecen a la organización) y otros deberes de índole protocolaria y simbólica. Informativos, consiste en recibir, almacenar y difundir información. De decisión, los cuales giran alrededor de la toma de decisiones, calidad de empresario, manejador de perturbaciones, distribuidor de recursos y negociador.

Desafíos del Gerente.

- Trabajar duro.
- Tener que tratar con diferentes personalidades.
- Tener que estirar recursos limitados.
- Motivar a los trabajadores en situaciones caóticas e inciertas.
- Saber combinar conocimientos, habilidades, ambiciones y experiencias de un grupo de trabajo heterogéneo.
- El éxito depende del desempeño laboral de otros.

Recompensas del Gerente.

- Crear un ambiente de trabajo en el que los integrantes de la organización puedan dar su máximo esfuerzo.
- Tener oportunidades de pensar creativamente y usar la imaginación.
- Ayudar a los demás a encontrar el sentido y una satisfacción en su trabajo.
- Apoyar, dirigir y cuidar a los demás.
- Trabajar con diversas personas.
- Recibir reconocimiento y estatus en la organización y la comunidad.
- Ser una influencia en los resultados de la organización.
- Recibir una remuneración apropiada en la forma de salario, bonos y opciones de acciones.
- Las organizaciones necesitan buenos gerentes.

Podemos entender que labor gerencial implica el desarrollo de diferentes competencias que permitan la organización contar con personas idóneas para el cargo, ya no basta con tener el título de gerente para ser y actuar como tal frente a las realidades cada vez mas cambiantes del entorno empresarial.

Diferencias entre Administrador y Gerente.

Algunos estudios señalan una gran diferencia entre administración y gerencia. La primera determina los objetivos específicos y los fracciona en metas para que las diversas áreas de la organización intenten alcanzarlas.

Esta función implica crear y establecer políticas. La gerencia, por su parte, está relacionada con la conducción y la ejecución de las políticas establecidas por la administración.

La administración es ampliamente determinativa, mientras que la gerencia es esencialmente ejecutiva. Richard N. Farmer y William G. Ryan diferencian la administración y la gerencia de la siguiente manera:

Definimos al gerente como alguien que se esfuerza por alcanzar objetivos cuantificables, relacionados con los fines del subsistema, y un administrador como aquel que se esfuerza por llegar a objetivos no cuantificables, independientemente del efecto final de su consecución.

Un administrador, es el profesional que tiene los conocimientos necesarios para tomar decisiones pertinentes de su puesto o cargo, que puede ejercer sus conocimientos en diferentes áreas. Al hablar de gerencia, es identificar un puesto de relevancia en la estructura jerárquica de la empresa, es el encargado de llevar a cabo funciones específicas de un departamento, siendo responsable de un área o hasta de toda la organización.

Liderazgo.

Es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo, basándose en transformar comportamientos y como consecuencia propiciar la acción. Esa capacidad de influenciar a los demás es la característica esencial de los líderes, son generadores de emociones y sentimientos profundos, transmisores de energía, entendimiento y pasión lo cual a su vez garantiza la acción individual y grupal para el alcance de objetivos personales y organizacionales.

Algunas de las características que tiene y desarrolla un líder son:

- **Confianza:** la cual tiene una gran importancia en las relaciones empresariales, es un factor diferenciador e influye en los resultados corporativos. Nace de la combinación de la credibilidad con la capacidad de la persona. Los líderes deben transmitir la confianza suficiente para que su equipo identifique las capacidades que afloran en la comunicación y gestión.
- **Credibilidad:** Sustento necesario para la realización de toda labor, para que los integrantes del equipo reconozcan los caminos de acción apoyado por conocimientos. La credibilidad fortalece la gestión empresarial, pero esta no se otorga ni se impone, se construye.
- **Iniciativa:** dinámica con la que desarrolla sus tareas, esa capacidad que posee el líder de mover su grupo de trabajo, mediante la motivación y el ánimo que transmite. Característica que nace del convencimiento de que todas las cosas se pueden hacer de diferentes maneras para la búsqueda de la obtención de mejores resultados.

Mientras que las cualidades de un líder son las siguientes:

- Buen escucha: Acepta que sus compañeros pueden tener una buena y efectiva manera de mejorar las ideas. Manteniendo la mente abierta para otras ideas se puede llegar al logro de los objetivos de manera innovadora.
- Enfocado: Constantemente recuerda de manera individual y a todo el grupo las metas que desean lograr, para mantenerlos motivados y sean productivos.
- Organizado: mantiene en orden sus prioridades y ayuda a mantener su equipo alineado hacia los mismos objetivos.
- Disponible: a pesar que un líder es responsable de muchas cosas y por lo tanto normalmente esta ocupado, encuentra el tiempo para reunirse a hablar con su equipo. Busca cualquier momento para conectarse con ellos, escucharlos, aclarar dudas, compartir conocimientos y seguir adelante.
- Incluye a otros: el líder trabaja en equipo y aprende a delegar correctamente las responsabilidades, aparte de mejorar el proceso hace sentir a todos parte fundamental del logro de los objetivos.
- Decidido: Da la cara al momento de tomar decisiones importantes y oportunas, con bases fuertes, aunque a veces se tenga que enfrentar con opiniones contrarias.
- Confiable: Cree en si mismo y transmite esa sensación a todos los demás, le muestra a su equipo lo dedicado, inteligente y orgulloso del trabajo que esta haciendo.

Liderazgo como factor gerencial.

“No todo gerente es líder, ni todo líder es gerente”.

La capacidad de influencia de los gerentes se basa en la autoridad formal inherente de sus puestos, mientras que los líderes son designados por sus seguidores, pueden surgir dentro del grupo e influncian en los demás más allá de la autoridad formal.

La necesidad de liderazgo no se limita a los gerentes, sino que se extiende a los trabajadores de todos los niveles de la organización.

Un gerente pasa a ser un ejemplo a seguir por medio de sus comportamientos, los cuales son constantemente evaluados por sus seguidores, como es su manera de actuar y de comunicar, como asegura que los resultados no son producto del azar sino de la conjunción de su conocimiento más su confianza.

En las organizaciones en las que los gerentes no tengan credibilidad los procesos de consolidación son más lentos o incluso propician la dispersión de criterios frente al logro de un mismo objetivo.

Ningún gerente puede hacer productivo a un empleado. Los gerentes son catalizadores. Pueden acelerar la reacción entre el talento del empleado y las necesidades de los clientes y la compañía. Pueden ayudar al empleado a encontrar el camino de menor resistencia hacia sus metas. Pueden ayudarlo a planificar su carrera. Pero no pueden hacer nada de esto sin un esfuerzo considerable del empleado.

Liderazgo Gerencial en Venezuela

Como nunca antes en Venezuela, hoy es estratégico modificar algunos patrones en el comportamiento característico del gerente promedio y redimensionar su andar convirtiéndose en líder. Ya no hay tiempo que perder, es una necesidad de urgencia.

Es muy común ver a un gerente sentirse poderoso en su manera de ordenar y hacer que le sirvan. Esto es casi un “motivo predilecto” para ser gerente. Lo moderno está demandando un estilo 180 grados diferentes. El líder mientras más alto, más humilde; mientras más poderoso más servicial; la jerarquía se convierte en prestar más atención a la gente, en ayudarlos a encontrar los mejores caminos para el bienestar organizacional. El tiempo para que la productividad mejore, será proporcional al tiempo en que esta situación se de en la empresa.

El gerente tiene derecho a tratar a la gente como es él, y no como son cada uno de los trabajadores que comparten su equipo. El líder se ocupa de conocer a cada trabajador, para ajustar la empatía de cada caso. Este nuevo líder se interesa por la gente, más allá de las razones humanitarias. Busca entender el mapa situacional de cada colaborador, para ayudar en la medida de cada caso. Sólo con conocer los problemas de un colaborador, ya tiene ganado la mitad del apoyo necesario para trabajar.

Al gerente promedio le importa de manera poco financiera la confianza de su grupo, el trato de la gente casi nunca está en la contabilidad de una empresa. Conocen el inventario de producto terminado, reportes del inventario de productos en proceso, la merma de producción y los costos por repuestos usados en una acción de mantenimiento. Pero, ¿Cuánto cuesta un

desprecio, una indiferencia, un irrespeto, una ironía, un calificativo fuera de lugar, un regaño delante de los compañeros de trabajo, un insulto con sensibilidad familiar?

El líder es cuidadoso en el trato a diario de su equipo de trabajo. Es parte de su rutina, es una actividad que consume tiempo y que, en vez de afectar el rendimiento técnico, eleva la efectividad más allá de objetivos planteados. Poco se le había dado importancia al trato dentro del ambiente laboral.

El líder de hoy es un miembro más, que se faja y comparte como todos. Pero también acerca, concilia, incrementa los roces de tolerancia y produce ambientes de trabajo con armonía de bienestar y deseo.

El gerente promedio usa el conocimiento como herramienta de poder, que le asegura su puesto de trabajo en la organización por decenas de años en ella. Lo comparte poco, lo esconde y nunca lo hace público.

El líder de hoy se ocupa, no solo en compartir lo que cada día aprende, sino que genera ambientes de aprendizaje, donde todos los trabajadores saben más. El aprendizaje lo canaliza en sentido integral: En lo técnico, humano, social, familiar y comunitario. Él es un vehículo más para hacer trascender al equipo humano de trabajo.

Conflictos Laborales.

Es aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo puede ser multicausal y dentro de una organización,

dicho conflicto genera dos consecuencias básicas: ineficiencia e ineffectividad. La ineficiencia puede abarcar desde una interferencia mínima en las operaciones de la compañía, hasta la aparición de serias disfunciones que atentan contra la efectividad de la organización, obstaculización en el logro de los objetivos propios de la organización a través de los procesos internos

Algunos de los principales conflictos dentro de la organización en Venezuela son:

1. Conflictos entre jefes de departamento.
2. Conflictos entre el jefe y sus subordinados (y viceversa).
3. Conflictos entre personas de un mismo departamento.

Conflictos Entre Jefes De Departamento

En un contexto en el que los individuos dotados de responsabilidades y poderes similares, pero adscritos a departamentos diferentes, tienen que vivir y organizarse conjuntamente, puede aparecer el conflicto entre los jefes de departamento. La presencia de un objetivo común a la organización puede dar una visión unitaria, por lo menos para quienes desempeñan cargos de autoridad; sin embargo, una organización consta de funciones y departamentos creados alrededor de los requerimientos de especialización, y cada uno puede desarrollar una visión distinta de sus objetivos y de su posición dentro del marco global de la organización. Tales intenciones pueden circunscribirse a esferas internas y externas de la organización. La creciente especialización puede llevar a que algunos departamentos crezcan y se fortalezcan de modo tal que tiendan a interferir con los objetivos de otros

y en consecuencia llevar al surgimiento de tensiones entre los jefes de los distintos departamentos que ven amenazada su autonomía por la influencia que pueda tener el jefe de otra dependencia.

Los conflictos entre jefes de departamento suelen darse tanto por un desconocimiento recíproco como por la ignorancia del papel que se debe desempeñar.

Conflictos Entre El Jefe Y Sus Subordinados (Y Viceversa)

Este tipo de conflictos al interior de la organización tiene que ver, principalmente, con asuntos tales como la remuneración, productividad y las condiciones generales de trabajo. No obstante, estas discrepancias también se pueden presentar cuando los subalternos desean participar en los procesos de toma de decisiones que pueden afectarlos directamente.

Los conflictos subordinados – jefe afectan a los primeros cuando tienen relaciones tensas con el segundo. En apariencia, la comunicación subordinado–jefe puede parecer fluida, pero la tensión frecuente origina pequeños conflictos, cuya repetición genera desmotivación y acritud. Según Chalvin y Eyssette (1992) "Se trata de un tipo de conflicto en el que predomina la actitud de víctima, puesto que el subordinado se siente víctima del jefe".

Los conflictos de mando radican en una mala apreciación de los límites que no hay que romper: área de competencia, límite del propio poder (campo de control), límite de las fuerzas y debilidades de cada uno. "Las relaciones de mando son ciertamente las que provocan más tensión en los

responsables, cuando éstos tienen que realizar la prueba cotidiana de su autoridad y de su tenacidad a riesgo de provocar conflictos. El jefe que quiera tener el mejor sistema de reducción de conflictos ha de ser una persona siempre presente, siempre disponible, ha de saber escuchar y ha de estar dispuesto a formar e informar permanentemente a sus subordinados.

Por otra parte, los conflictos entre los subordinados y su jefe provocan tensión, pérdida de tiempo y una consecuente ineficacia. Un modo sencillo de contrarrestar este tipo de conflictos consiste en que: Los subordinados expresen abiertamente sus temores y que lo hagan porque encuentren un ambiente propicio para ello, incomprensiones, ideales y manifestaciones de sus propias capacidades; Generar un ambiente tolerante al error, un ambiente confiable que evite que los subordinados se sientan intimidados a la hora de actuar.

Conflictos entre personas de un mismo departamento

La definición de este tipo de conflicto es clara: "en el interior de un grupo, de un servicio o de un departamento, colegas de un mismo nivel jerárquico sufren o provocan luchas internas que repercuten de una u otra manera sobre el responsable del grupo" según Chalvin y Eyssette (1992).

La solución de este tipo de conflictos pasa por lo expuesto anteriormente: permitir que las personas se expresen con la mayor libertad posible y dentro de los debidos límites del respeto.

Bases Legales

Además de las bases teóricas que sustentan esta investigación, existe un marco legal por la cual se rigen las operaciones organizacionales desde el punto de vista laboral en las empresas. En este sentido, son aplicables los siguientes instrumentos normativos generales, destacándose la Ley Orgánica del Trabajo y su reglamento, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y el Proyecto Nacional Simón Bolívar Primer Plan Socialista (PPS) para el desarrollo económico y social de la nación (2001 – 2013).

Ley Orgánica del Trabajo. Gaceta Oficial N. 38.921, de fecha 30 de Abril de 2008.

En los artículos 23 y 24, define que toda persona apta tiene el deber de trabajar, dentro de su capacidad y posibilidades, para asegurar su subsistencia y en beneficio de la comunidad. El Estado procurará que toda persona apta pueda encontrar colocación que le proporcione una subsistencia digna y decorosa.

En cuanto a la relación de trabajo, en el artículo 65, presume la existencia de una relación de trabajo entre quien preste un servicio personal y quien lo reciba. Se exceptuarán aquellos casos en los cuales, por razones de orden

ético o de interés social, se presten servicios a instituciones sin fines de lucro con propósitos distintos de los de relación laboral.

Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo. Gaceta Oficial N. 38.528, de fecha 22 de Septiembre del 2006.

En su sección cuarta define los conflictos colectivos y en el artículo 166 delimita como modos de solución de conflictos los siguientes: La negociación directa entre las partes, la conciliación donde un tercero interviene en la negociación para coadyuvar a las partes a alcanzar un acuerdo, la mediación donde el tercero interviene en la negociación y somete a consideración de las partes formulas específicas de arreglo, la consulta directa a los trabajadores y trabajadoras y patronos o patronas involucrados en el conflicto, mediante la instalación de una comisión de encuesta, la celebración de un referéndum o cualquier otra modalidad que se estime apropiada.

En el artículo 175 y 177, define a la huelga como la suspensión colectiva de las labores y cualquier otra medida que altere el normal desenvolvimiento del proceso productivo, concertada por los trabajadores involucrados en un conflicto colectivo de trabajo para la defensa y promoción de sus intereses. El derecho de huelga comprende: la participación en las actividades preparatorias, en su convocatoria, la elección de su modalidad, la adhesión de una huelga ya convocada o la negativa a participar en ella, la participación en su desarrollo, su desconvocatoria, así como la decisión de dar por terminada la propia participación en la huelga.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial N. 38.236, de fecha 26 de Julio de 2005.

En el artículo 56 expone parte de los deberes de los empleadores y empleadoras, abstenerse de realizar, por sí o por sus representantes, toda conducta ofensiva, maliciosa, intimidatoria y de cualquier acto que perjudique psicológica o moralmente a los trabajadores, prevenir toda situación de acoso por medio de la degradación de las condiciones y ambiente de trabajo, violencia física o psicológica, aislamiento o por no proveer una ocupación razonable al trabajador de acuerdo a sus capacidades y antecedentes y evitar la aplicación de sanciones no claramente justificadas o desproporcionadas y una sistemática e injustificada crítica contra el trabajador o su labor. Abstenerse de toda discriminación contra los aspirantes a obtener trabajo o contra los trabajadores, y dentro de los requerimientos de la actividad productiva, respetar la libertad de conciencia y expresión de los trabajadores.

***Proyecto Nacional Simón Bolívar Primer Plan Socialista (PPS).
Desarrollo Económico y Social de la Nación. (2007 -2013).***

El Proyecto Nacional Simón Bolívar se orienta hacia la construcción del socialismo del siglo XXI, a través de las siguientes directrices:

1.- Nueva Ética Socialista:

Propone la refundación de la Nación Venezolana, la cual cimienta sus raíces en la fusión de los valores y principios más avanzados de las corrientes humanistas del socialismo y de la herencia histórica del pensamiento de Simón Bolívar. El Proyecto Ético Socialista Bolivariano tiene como misión la superación de la ética del capital, y se centra en la configuración de una conciencia revolucionaria en la necesidad de una nueva moral colectiva, que solo puede ser alcanzada mediante la dialéctica de la lucha por la transformación material de la sociedad y el desarrollo de la espiritualidad de los que habitamos en este hermoso espacio de tierra que es Venezuela.

2.- La Suprema Felicidad Social:

A partir de la construcción de una estructura social incluyente, un nuevo modelo social, productivo, humanista y endógeno, se persigue que todos vivamos en similares condiciones, rumbo a lo que decía el Libertador: " La Suprema Felicidad Social". La satisfacción de las necesidades sociales está vinculada con el sistema de producción - distribución de bienes y servicios, porque solo en la medida en que los trabajadores en Venezuela contribuyan con la producción de la riqueza social, según sus capacidades, junto con el desarrollo de sus potencialidades creadoras, aumentan las probabilidades de satisfacer las necesidades sociales.

3.- Democracia Protagónica Revolucionaria:

Para esta nueva fase de la revolución Bolivariana se consolidara la organización social, a fin de transformar su debilidad individual en fuerza

colectiva, reforzando la independencia, la libertad y el poder originario del individuo. La democracia protagónica revolucionaria se fundamenta en el republicanismo y el Bolivarianismo. La soberanía reside en el pueblo.

4.- Modelo Productivo Socialista:

Con el fin de lograr trabajo con significado, se buscara la eliminación de la división social, de la estructura jerárquica y de la disyuntiva entre la satisfacción de las necesidades humanas y la producción de riqueza subordinada a la reproducción del capital. El modelo productivo socialista estará conformado básicamente por las empresas de producción social, que constituyen el germen y el camino hacia el socialismo del siglo XXI, aunque persistirán empresas del estado y empresas capitalistas privadas.

5.- Nueva Geopolítica Nacional:

La modificación de la estructura socio-territorial de Venezuela persigue la articulación interna del modelo productivo, a través de un modelo de desarrollo territorial desconcentrado, definido por ejes integradores, regiones, programas, un sistema de ciudades interconectadas y un ambiente sustentable.

6.-Venezuela: Potencia Energética Mundial.

El acervo energético del país posibilita una estrategia que combine el uso soberano del recurso con la integración regional y mundial. El petróleo continuara siendo decisivo para la captación de recursos del exterior, la

generación de inversiones productivas internas, la satisfacción de las propias necesidades de energía y la consolidación del Modelo Productivo Socialista.

7.-Nueva Geopolítica Internacional:

La construcción de un mundo multipolar implica la creación de nuevos polos de poder que representen el quiebre de la hegemonía unipolar, en la búsqueda de la justicia social, la solidaridad y las garantías de paz, bajo la profundización del dialogo fraterno entre los pueblos, su autodeterminación y el respeto a las libertades de pensamiento.

Definición de términos básicos

Acoso Laboral: Conocido a través del termino ingles “Mobbing” (asediar, acosar, acorralar en grupo), es tanto la acción de un hostigador u hostigadores, conducente a producir miedo o terror en el trabajador afectado hacia su lugar de trabajo, como el efecto o la enfermedad que produce en el trabajador.

Clima Organizacional: Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

Cultura Organizacional: Conjunto de pautas y rasgos que los individuos han de asumir en los procesos socializadores de las organizaciones en las

que participan. Es consecuencia de la socialización organizacional.

Ética: Tiene como objeto los actos que el ser humano realiza de modo consciente y libre, aquellos actos sobre los que ejerce de algún modo un control racional. No se limita sólo a ver cómo se realizan esos actos, sino que busca emitir un juicio sobre estos, que permite determinar si un acto ha sido éticamente bueno o éticamente malo. Ello implica establecer una distinción entre lo que sea bueno y lo que sea malo desde el punto de vista ético, y si el bien y el mal éticos coinciden o no con lo que serían el bien y el mal en sí.

Gestión: Conjunto de actividades conducentes al logro de unos resultados. Predecir y planificar (lo cual significa examinar el futuro y hacer un plan de acción), organizar (mediante la construcción de una estructura física y humana de la empresa), ordenar (manteniendo la actividad entre el personal), coordinar (unificando y armonizando acciones y esfuerzos) y controlar (verificando que todo se produzca conforme a la norma establecida y con las ordenes expresadas).

Huelga: También denominado paro, es la suspensión colectiva de la actividad laboral por parte de los trabajadores con el fin de reivindicar mejoras en las condiciones de trabajo o manifestarse contra recortes en los derechos sociales.

Humildad: Es la virtud que consiste en conocer las propias limitaciones y debilidades y actuar de acuerdo a tal conocimiento. Es la ausencia de soberbia. Es una característica propia de los sujetos modestos, que no se sienten más importantes o mejores que nadie pese a sus logros.

Organización: Sistema social diseñado para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano. Está compuesta por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. También se define como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Talento Humano: Es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá.

Sentido Común: Son los conocimientos y las creencias compartidos por una comunidad y considerados como prudentes, lógicos o válidos. Se trata de la capacidad natural de juzgar los acontecimientos y eventos de forma razonable.

Sindicato: es una organización integrada por trabajadores en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral, respecto al centro de producción (fábrica, taller, empresa) o al empleador con el que están relacionados contractualmente.

SECCIÓN III

MARCO METODOLÓGICO

Nivel de la Investigación.

La presente investigación se realizara a nivel descriptivo ya que se analizará y sintetizará la información recabada sobre el fenómeno estudiado con el propósito de describir sus características y poner en manifiesto su estructura y comportamiento. Hernández Sampieri (1991:71) afirma que el nivel descriptivo “sirve para analizar cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes”.

Tipo de Investigación.

Se realizará una investigación de campo pues se estará en contacto directo con el objeto de estudio, la exploración y observación del fenómeno se hará en el sitio donde se desarrolla. SPECTRUM BUSINESS, C.A., será fuente de información para la investigación y mediante ella se hará la recolección directa de la realidad del fenómeno a las Organizaciones del Sector Privado de la Zona Industrial del Estado Carabobo a través de las diversas técnicas a utilizar. El estudio también posee una base documental pues emplea información plasmada en registros gráficos de diversas fuentes confiables sobre el tema, que permiten evidenciar los fundamentos teóricos de la investigación, se revisarán informaciones similares en cuanto a dimensiones y temas tratados, también se revisarán los aspectos teóricos de

los temas en cuestión con el propósito de crear las bases para el desarrollo de la investigación.

Población

La población según Llorente, Marín y Torra (2000) “es un conjunto de individuos o elementos o unidades elementales, que tienen unas características comunes, es decir, es un conjunto de elementos homogéneos”. (p. 2).

La población objeto de estudio está conformada por los 450 gerentes de las Organizaciones del Parque Industrial de Valencia afiliados a la Cámara de Industriales del Estado Carabobo.

Muestra

La muestra es una parte de la población objeto de estudio. Para Hernández, Fernández y Baptista (2006:227) la muestra es: en esencia, un subgrupo de la población”. El muestreo estadístico se utiliza cuando la población a estudiar es extensa, entonces se hace necesario tomar una muestra representativa que permita inferir que las conductas o elementos observados en la muestra serán los mismos que posee la población estudiada.

La muestra objeto de estudio está conformada por 79 gerentes de las organizaciones del Parque Industrial de Valencia afiliados a la Cámara de

Industriales del Estado Carabobo, representantes del 17,55% de la población, muestra obtenida utilizando un 95% de porcentaje de confianza, 10% de porcentaje de error y un 50% de variabilidad positiva.

Para la definición de las organizaciones a las cuales pertenecen los 79 gerentes evaluados, fue aplicado un muestreo por conveniencia, Fernández (2000:154) afirma que “este procedimiento consiste en seleccionar las unidades muestrales más convenientes para el estudio o en permitir que la participación de la muestra sea totalmente voluntaria”.

Se decidió utilizar este tipo de muestreo, para aprovechar la confianza de las organizaciones, clientes actuales, de la empresa consultora SPECTRUM BUSINESS, C.A. para la aplicación de las encuestas y obtener los resultados más reales posibles.

Técnicas de Recolección de Información.

Para la obtención de la información necesaria para cumplir con los objetivos específicos de ésta investigación, las técnicas a utilizar serán el cuestionario y la entrevista estructurada.

El formato de la entrevista, está constituido de ocho preguntas estructuradas, de respuestas abiertas. De la que Hurtado (2000: 462) expresa: “Se basa en un formulario normalizado, cuyas preguntas han sido previamente preparadas”. El guión de entrevista fue aplicado al consultor Juan Carlos Caramés, presidente de la empresa líder consultora y asesora de empresas SPECTRUM BUSINESS, C.A.

Hernández, Fernández y Baptista (2006:310) definen al cuestionario como “Un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. El cuestionario aplicado está conformado por 35 preguntas, con 3 alternativas de respuestas, con el propósito de interrogar a los trabajadores que les reportan a los gerentes miembros del Parque Industrial del Estado Carabobo, a fin de lograr la obtención de la mayor información posible para dar cumplimiento a los objetivos formulados en la investigación.

Es importante señalar que mediante a la aplicación de los instrumentos señalados, se obtuvo información para dar cumplimiento al segundo objetivo específico definido en la investigación, referido a diagnosticar la necesidad que posee el Sector Privado en cuanto a una oportuna gestión del talento humano.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

La validez se utiliza para verificar que el instrumento contiene los aspectos afines con el contenido, redacción y congruencia relacionados con el problema planteado. De ser así, es conveniente su aplicación, en caso contrario debe ser corregido nuevamente por los expertos.

Para la investigación se hizo necesaria la validez del instrumento, y la vía escogida fue la técnica de validación de contenido, que según Hernández, Fernández y Baptista (2006:277), la validez: “Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir”. Al respecto, vale destacar que los instrumentos de recolección de datos fueron revisados

por expertos en el área, a fin de verificar si reúnen los requisitos para ser aplicados a la muestra seleccionada.

La confiabilidad del instrumento se pudo medir utilizando el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach. El coeficiente Alfa de Cronbach se basa en el cálculo de la confiabilidad de un compuesto donde cada ítem se considera un subcuestionario del cuestionario total y los ítems se consideran cuestionarios paralelos. El coeficiente toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento es fiable y hace mediciones estables y consistentes, mide también la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen.

La formula del coeficiente de Alfa de Cronbach es la siguiente:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] =$$

Siendo:

S_i^2 la suma de varianzas de cada ítem.

S_t^2 la varianza del total de filas (puntaje total de los jueces).

I el numero de preguntas o ítems.

El coeficiente alfa Cronbach obtenido en el calculo de la confiabilidad del cuestionario de encuesta aplicado a la muestra seleccionada tuvo un valor de 0,98; significando este valor que la confiabilidad del instrumento es MUY ALTA según la tabla de interpretación d dicho coeficiente. Es decir que el

instrumento de recolección de datos aplicado produjo resultados consistentes y coherentes con el objeto de investigación. (Ver anexo...)

La objetividad va a representar el grado de seguridad e imparcialidad que contenga dichos instrumentos para su aplicación, con el fin de no crear incertidumbres y fijar una clara precisión de lo que se requiere obtener. El estudio de la validez, confiabilidad y objetividad garantizó un instrumento útil y preciso.

Procesamiento y Análisis de Datos

Luego de la aplicación de los instrumentos anteriormente señalados, fue necesario aplicar las técnicas correctas de tabulación, codificación y procesamiento de la información recolectada, para de esta manera concretar los resultados obtenidos, para desarrollar los objetivos de la investigación.

La tabulación que según Balestrini (2006:179) “consiste en el recuento de la información, a fin de determinar el número de casos que se ubican en las diferentes categorías”. Por su parte, la

Mientras que para las preguntas abiertas del guión de entrevistas, se realizó el análisis de contenido, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2006:356), como “técnica para estudiar la comunicación, de una manera objetiva, sistemática y que cuantifica los contenidos en categorías”.

Por ultimo, Balestrini (2006:178), refiere: “se distinguirán y agruparán los datos numéricos de los datos verbales derivados de cada uno de los ítems del cuestionario expreso con respecto al procesamiento de la información”.

Cuadro Técnico Metodológico

La estrategia metodológica aplicable para la investigación desarrollada se presenta a través del cuadro técnico metodológico. Al respecto, para Balestrini (2006:114) la operacionalización de una variable implica: “seleccionar los indicadores contenidos, de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable en estudio. Supone la definición operacional la referencia empírica”.

La estrategia metodológica aplicada se detalla mediante el cuadro técnico metodológico que s presenta en la página siguiente y resume la manera de operacionalizar los objetivos, y a su vez, resume el qué, cómo y donde se desarrolló la investigación, en función de los objetivos específicos formulados.

Cuadro 1. Cuadro Técnico Metodológico

Objetivos	Categoría	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Diagnosticar la necesidad que posee el Sector Privado en cuanto a una oportuna Gestión del Talento Humano.	Diagnóstico Situacional	Características orientadas al Trato de la gente.	1	Cuestionario N. 1	Trabajadores que reportan directamente a los Gerentes de las Organizaciones que conforman el Parque Industrial de Valencia, Estado Carabobo.
			10		
			11		
			12		
			14		
			16		
			22		
			29		
			34		
		Características orientadas al ayudar, orientar, prestar atención a la gente.	2		
			4		
			6		
			8		
			13		
			17		
			18		
			30		
			Características orientadas al acercamiento y al producir bienestar.		
7					
9					
15					
20					
21					
23					
24					
26					
28					
31					
32					
33					

		Características orientadas al enseñar, generar productividad.	3 19 25 27 35		
	Diagnóstico Situacional	<p>Características del perfil actual de los gerentes y líderes.</p> <p>Evaluación de las competencias conductuales actuales.</p> <p>Relación del estilo de gerencia con los conflictos laborales en Venezuela</p>	<p>1 2 3</p> <p>4 5 6</p> <p>7 8</p>	Guión de Entrevista	Presidente de la empresa consultora SPECTRUM BUSINESS, C.A.

SECCION IV

ANALISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos para la recolección e interpretación de los datos, a fin de lograr los objetivos formulados mediante la obtención de información objetiva, para lograr el alcance de la investigación, sin manipular la información recaudada.

En el desarrollo de la presente investigación, se aplicaron dos instrumentos para la recolección e interpretación de los datos; un cuestionario dirigido a los trabajadores que le reportan directamente a los Gerentes miembros del Parque Industrial del Estado Carabobo y una entrevista modalidad estructurada dirigida al presidente y consultor de la empresa líder en consultorías y asesorías actualmente SPECTRUM BUSINESS, C.A.; a fin de dar cumplimiento a los objetivos definidos.

A continuación, se presentan los ítems que conformaron el cuestionario y la entrevista, aplicados a la muestra seleccionada.

Resultados del Cuestionario N. 1 Dirigido a los a trabajadores que les reportan a los gerentes miembros del Parque Industrial del Estado Carabobo.

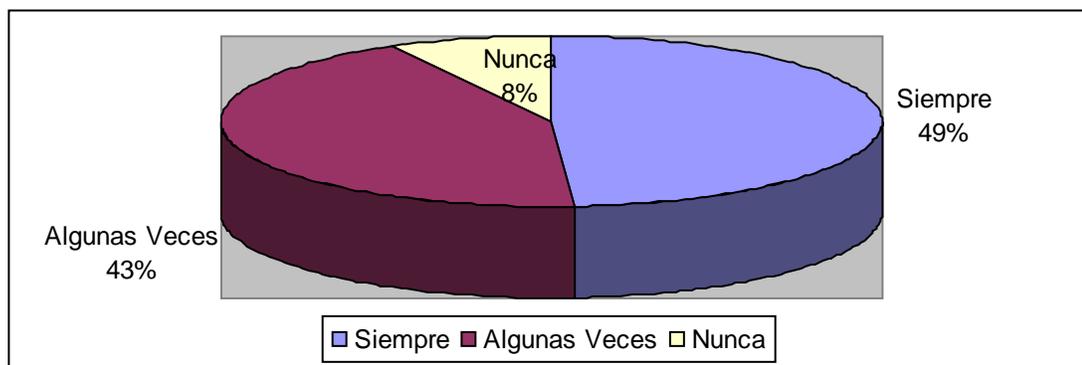
1. Posee una actitud tranquila y respetuosa.

Tabla #1. Planteamiento #1. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	39	49
Algunas Veces	34	43
Nunca	6	8
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #1. Planteamiento #1. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

Según los resultados obtenidos, el 49% de los encuestados afirman que sus gerentes siempre poseen una actitud tranquila y respetuosa, un 43% que solo algunas veces, mientras que un 8% plantea que nunca cumplen con

esta acción. Esta información nos indica que hay un gran porcentaje que no tiene un comportamiento de tranquilidad y respeto constante en la empresa, siendo este una base en la ética del mismo.

La escasez de este tipo de comportamiento afecta el ambiente de trabajo, si no es controlado puede crear un clima frío y hostil dentro de la organización.

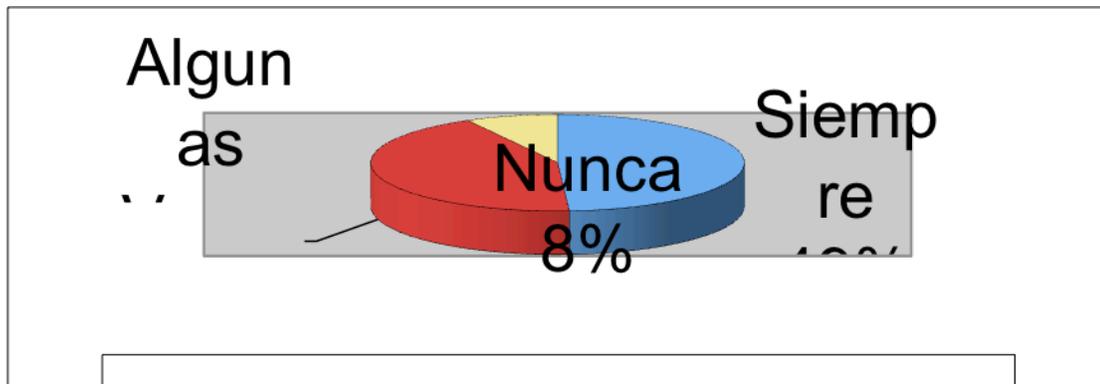
2. Evita dejar hablando solo a alguien.

Tabla #2. Planteamiento #2. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	39	49
Algunas Veces	34	43
Nunca	6	8
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #2. Planteamiento #2. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

En el gráfico se puede observar que un 49% de los encuestados respondieron que sus gerentes siempre evitan dejar hablando solo a algún miembro de la organización, un 43% afirma que solo a veces lo hacen y un 8% admite que sus gerentes los dejan hablando solos todas las veces.

Al cumplirse parcialmente este tipo de comportamiento negativo, con el tiempo, va creando roces en la relación gerente-trabajador, por la tendencia de no sentirse lo suficientemente importantes para que su jefe lo escuche cuando le dirige la palabra.

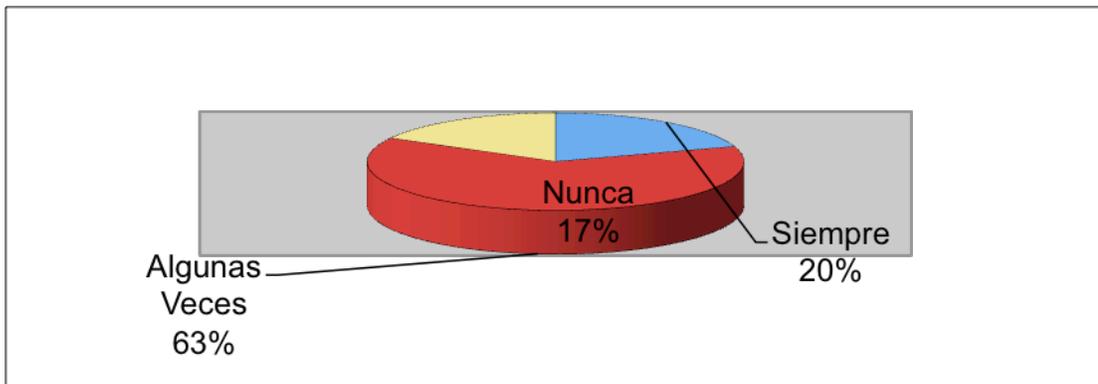
3. Evita buscar culpables todo el tiempo.

Tabla #3. Planteamiento #3. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	16	20
Algunas Veces	50	63
Nunca	13	17
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #3. Planteamiento #3. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

En el gráfico se puede apreciar que solo un 20% evita buscar culpables todo el tiempo, un 63% solo algunas veces y un 17% de los gerentes se enfoca totalmente en la búsqueda de culpables.

Los buenos líderes no pierden su tiempo en la búsqueda de culpables, cuando se presenta un problema, para desahogarse de las emociones producidas por las consecuencias de la dificultad; ellos se enfocan directamente en la búsqueda de una solución factible. Esa actitud de señalar al culpable afecta la autoestima del trabajador, lo recomendable es solucionar el problema y luego, si es necesario, hablar en privado con él para evaluar donde empezó la falla y retroalimentar para evitar que vuelva a suceder.

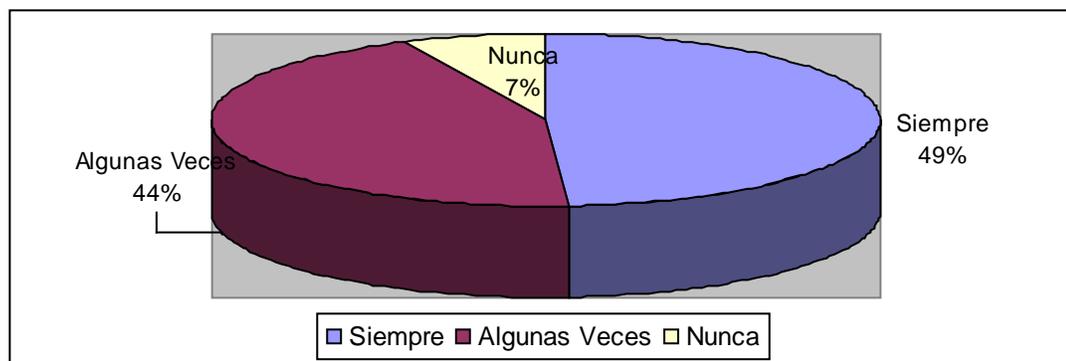
4. Presta atención cuando le preguntan algo.

Tabla #4. Planteamiento #4. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	39	49
Algunas Veces	35	44
Nunca	5	7
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #4. Planteamiento #4. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

Según los resultados obtenidos, el 49% de los encuestados respondieron que sus gerentes siempre le prestan atención cuando le preguntan algo, un

44% de los gerentes lo hace solo algunas veces y un 7 % nunca cumple con esta premisa.

A pesar que casi la mitad de los gerentes siempre tienen una conducta positiva, hay un gran porcentaje que no lo ve como un comportamiento que debe tener todo el tiempo. En uno de los principios de la Administración, Fayol afirma que es necesaria la cortesía para poder mantener una óptima relación jefe-empleado, y el prestar atención entra como una acción fundamental en las normas de cortesía conocidas.

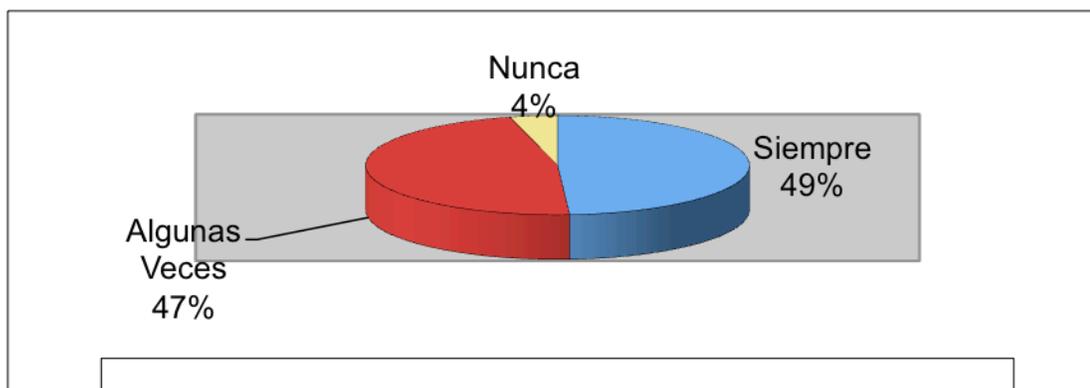
5. Mira a la cara cuando conversa.

Tabla #5. Planteamiento #5. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	39	49
Algunas Veces	37	47
Nunca	3	4
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #5. Planteamiento #5. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

En el gráfico se puede observar que el 49% de los gerentes siempre miran a la cara cuando conversan, un 47% solo algunas veces y un 4% nunca lo hace.

El no ver la cara cuando conversa, al igual que el segundo planteamiento del instrumento, es un comportamiento negativo que si no es controlado a tiempo desgasta la relación entre el trabajador y el gerente. El caso más

común actualmente, es la constante distracción creada por el celular o la computadora; si un trabajador entra a la oficina de su jefe para hacerle una consulta, y este le habla sin dirigirle la mirada por estar viendo la computadora, el trabajador se siente ignorado y menospreciado, que no es lo suficientemente importante para merecerse la completa atención.

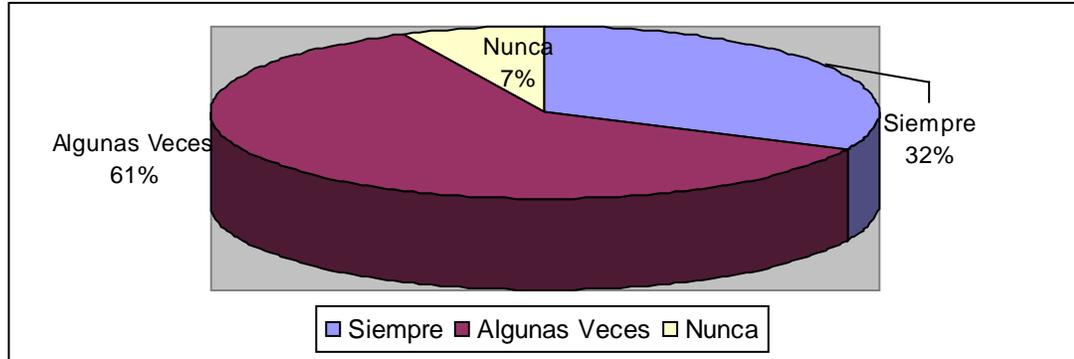
6. Su disposición es oportuna.

Tabla #6. Planteamiento #6. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	25	32
Algunas Veces	48	61
Nunca	6	7
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #6. Planteamiento #6. Encuesta



Fuente: Margherita, A.

Según los resultados obtenidos, se aprecia que los encuestados afirmaron que un 32% de los gerentes siempre mantienen una disposición oportuna, un 61% algunas veces y un 7% nunca la poseen.

A pesar que un líder es responsable de muchas cosas y normalmente está ocupado, debe encontrar una forma de balancear sus tareas para poder estar a disposición de su gente en momentos oportunos.

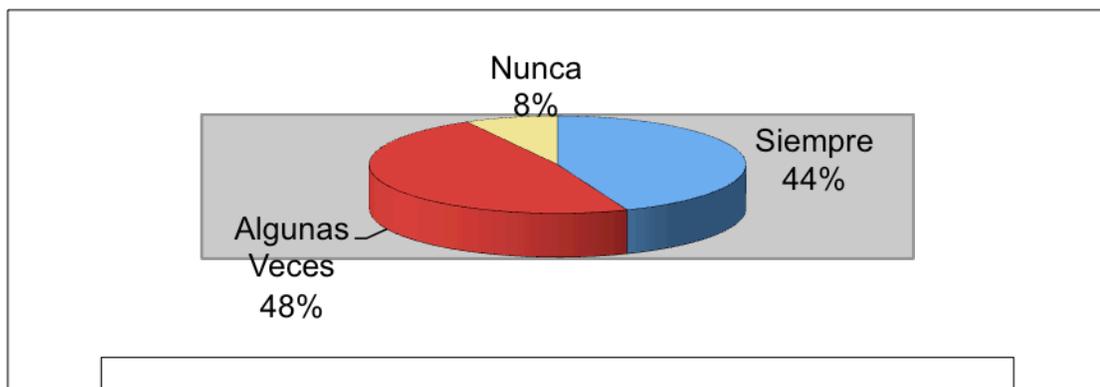
7. Respeta las normas del buen oyente.

Tabla #7. Planteamiento #7. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	35	44
Algunas Veces	38	48
Nunca	6	8
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #7. Planteamiento #7. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

Según las encuestas aplicadas un 44% de los gerentes siempre respeta las normas del buen oyente, un 48% solo las respeta algunas veces y un 8% nunca las respeta.

Este resultado confirma la opinión planteada con la segunda, cuarta y quinta premisa. Podemos notar un patrón en el cual más de la mitad de los gerentes no practican estos comportamientos como fundamentales, para ser cumplidos todo el tiempo en su área de trabajo.

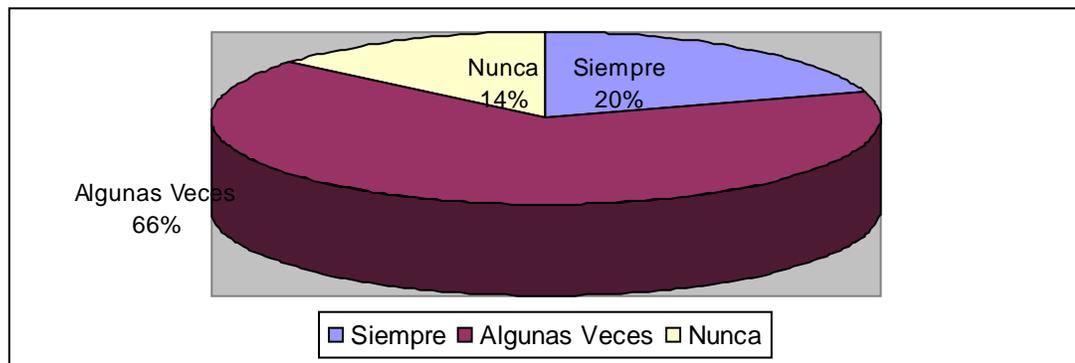
8. Informa a tiempo lo que sabe.

Tabla #8. Planteamiento #8. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	16	20
Algunas Veces	52	66
Nunca	11	14
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #8. Planteamiento #8. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

En el gráfico podemos identificar que tan solo un 20% de los gerentes informa a tiempo lo que sabe, un 66% lo hace algunas veces y un 14% nunca lo hace.

El líder trabaja en equipo, aprende a delegar funciones y a mantener su equipo al tanto de todo lo que está sucediendo. Esto mantiene al personal motivado, porque se sienten parte fundamental en la organización, no se sienten inferiores, el sentirse tomado en cuenta es fundamental, lo que a su vez mejora el proceso ya que todos los miembros trabajan con más ganas para el logro de los objetivos. El gerente promedio usa el conocimiento como herramienta de poder, comparte poca información o la esconde.

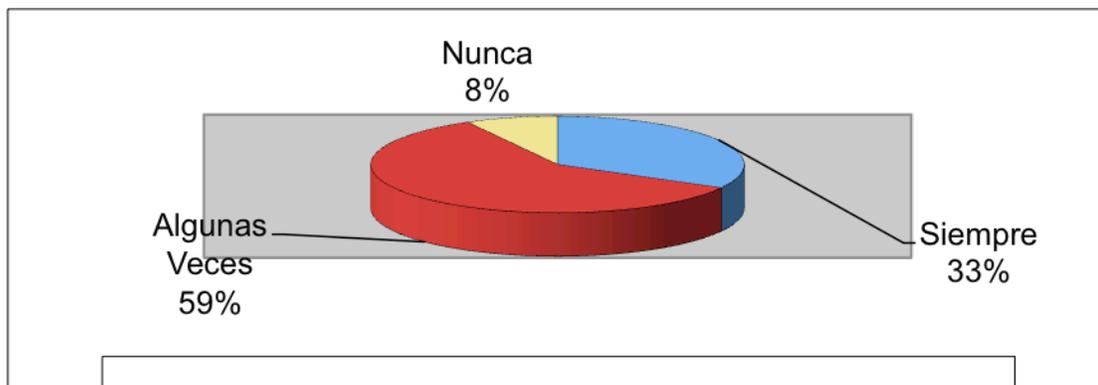
9. Comunica de buena gana.

Tabla #9. Planteamiento #9. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	26	33
Algunas Veces	47	59
Nunca	6	8
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #9. Planteamiento #9. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

Según los resultados obtenidos, el 33% de los gerentes siempre comunican de la mejor manera, un 59% solo lo hace algunas veces y un 8% nunca lo hace.

Se ha vuelto común el comportamiento del gerente promedio que ordena y hace que le sirvan, pero es necesario ser cuidadoso en el trato diario de su equipo de trabajo. La buena comunicación es fundamental para una relación de trabajo saludable, y una relación de trabajo saludable es fundamental para el éxito de la organización.

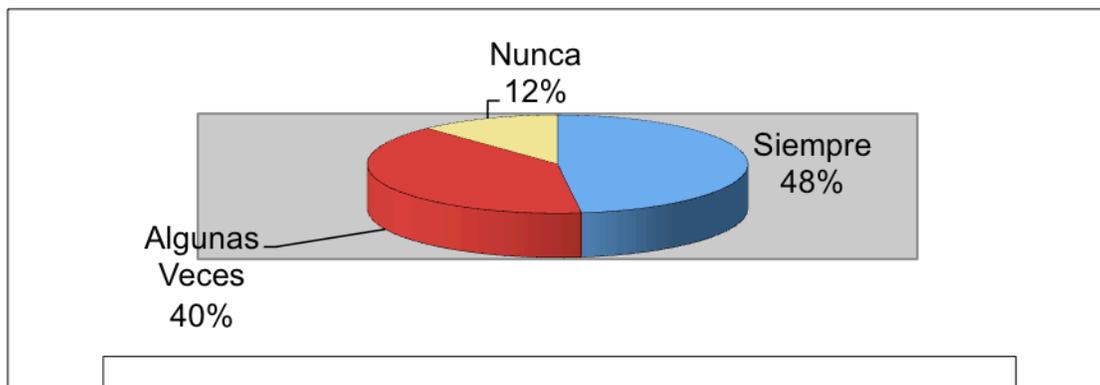
10. Su estilo de cortesía es amigable.

Tabla #10. Planteamiento #10. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	38	48
Algunas Veces	32	40
Nunca	9	12
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #10. Planteamiento #10. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

Según los resultados expresados en el gráfico, se puede demostrar que el 48% de los encuestados respondieron que sus gerentes poseen un estilo de cortesía amigable, un 40% solo algunas veces y un 12% nunca lo cumplen.

El gerente debe recordar todo el tiempo que no está tratando con maquinas sino con personas, que tienen sentimientos, y hay que tratarlas con bondad, cortesía, amabilidad y decencia. El no actuar de esta manera a la larga tiene resultados negativos, los trabajadores se sienten en un ambiente hostil, lo que los lleva a un acto de rebelión.

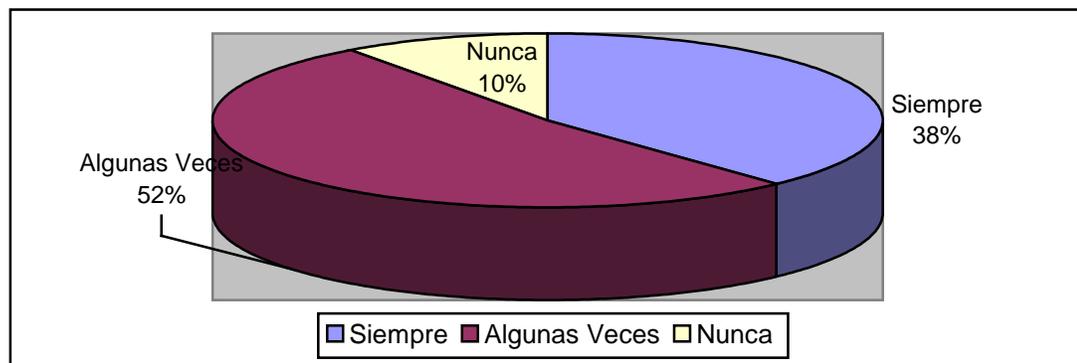
11. Está con la mejor cara y disposición.

Tabla #11. Planteamiento #11. Encuesta.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	30	38
Algunas Veces	41	52
Nunca	8	10
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #11. Planteamiento #11. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

En el gráfico se puede notar que el 38% de los encuestados admiten que sus gerentes siempre están con la mejor cara y disposición, el 52% algunas veces y un 10% nunca.

El poder que tiene el gerente para influenciar a sus trabajadores es cuestión de disposición no de posición. Para aprovecharlo positivamente y de esta manera crear cultura organizacional debe transmitir respeto, colaboración, y constante participación y compromiso para su equipo de trabajo, la mejor manera para fomentarlo es estando con la mejor cara, transmitiendo vibras positivas.

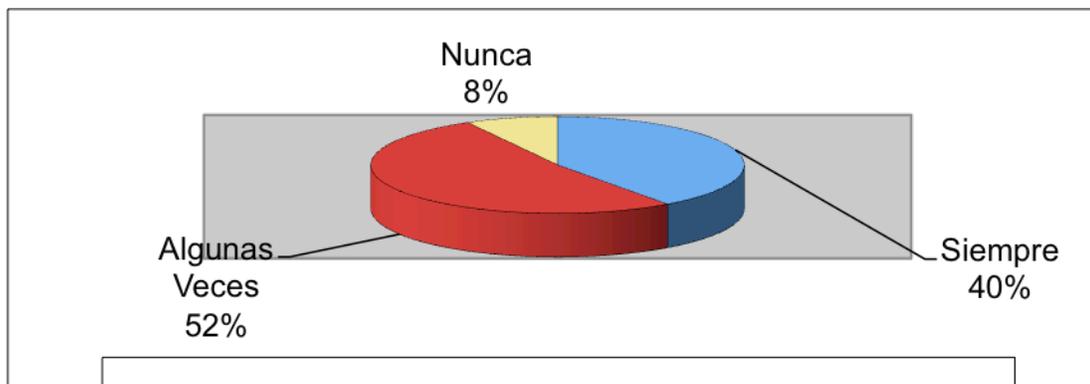
12. Sus palabras son de respeto y acercamiento.

Tabla #12. Planteamiento #12. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	32	40
Algunas Veces	41	52
Nunca	6	8
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #12. Planteamiento #12. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

Se puede apreciar en el gráfico obtenido, que el 40% de los encuestados respondieron las palabras de sus gerentes siempre son de respeto y acercamiento, un 52% algunas veces y un 8% nunca.

El desafío de toda organización es lograr que todas las personas que la integran trabajen juntos, colaborando continuamente, que haya una comunicación abierta, la creación de vínculos entre todos los equipos para crear un ambiente de trabajo homogéneo, uno de los pilares para que esto suceda, es el respeto. El respeto es un valor, que para funcionar, tiene que ser recíproco. El gerente debe estar al tanto de que el respeto es una conducta que tiene que estar presente todo el tiempo, sino en vez de acercarse al trabajador, lo ahuyenta.

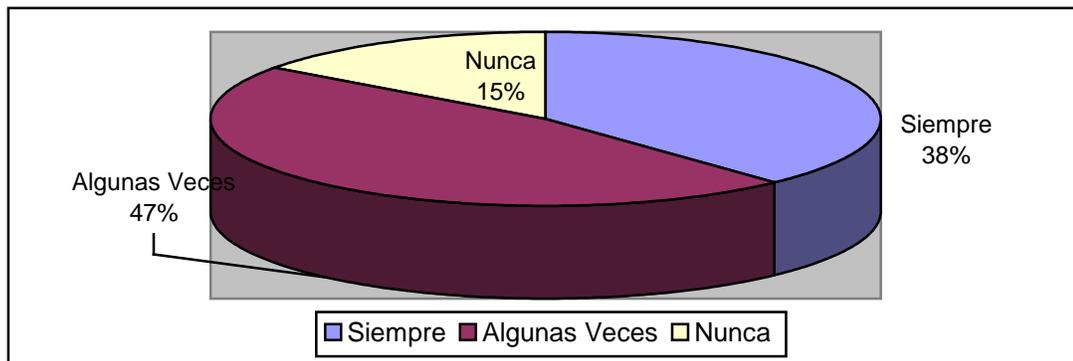
13. Tiene una mano cuando es necesario.

Tabla #13. Planteamiento #13. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	30	38
Algunas Veces	37	47
Nunca	12	15
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #13. Planteamiento #13. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

Según el gráfico obtenido, el 38% de los gerentes siempre tienden una mano cuando es necesario, el 47% lo hacen algunas veces y un 15% nunca lo hacen.

Tender una mano se basa en ayudar a los demás, el líder ideal percibe las necesidades a tiempo y aprovecha la oportunidad para ayudar y fomentar sus capacidades, identifica puntos de mejora, asesora y brinda consejos oportunos, asigna tareas que fortalezcan y alienten las habilidades de su equipo.

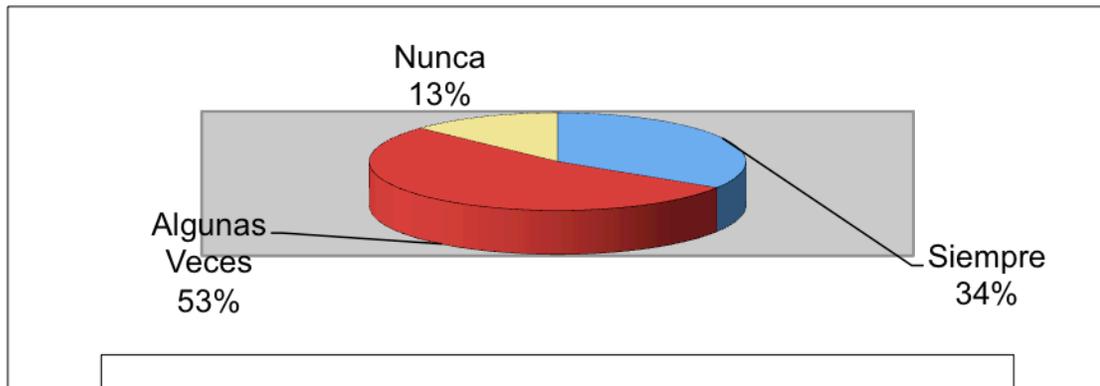
14. Sus comentarios son positivos, optimistas y bien intencionados.

Tabla #14. Planteamiento #14. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	27	34
Algunas Veces	42	53
Nunca	10	13
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #14. Planteamiento #14. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

Para este planteamiento, los resultados arrojados por el gráfico afirman que el 34% de los gerentes siempre emiten comentarios positivos, optimistas y bien intencionados, el 53% algunas veces y un 13% nunca.

La crítica sincera es vital para la corrección y fortalecimiento de detalles que afectan al equipo de trabajo, pero el no saberlo hacer de la mejor manera puede tener graves consecuencias. Las críticas positivas, optimistas y bien intencionadas tienen el poder de construir, y de esta misma manera los trabajadores estarán abiertos a críticas sinceras, nuevas perspectivas y van a buscar por sí solos ese aprendizaje constante y desarrollo de sí mismo. La crítica negativa destruye, como las quejas, comentarios de otros a espaldas de los mencionados, chismes que debilitan la relación de trabajo.

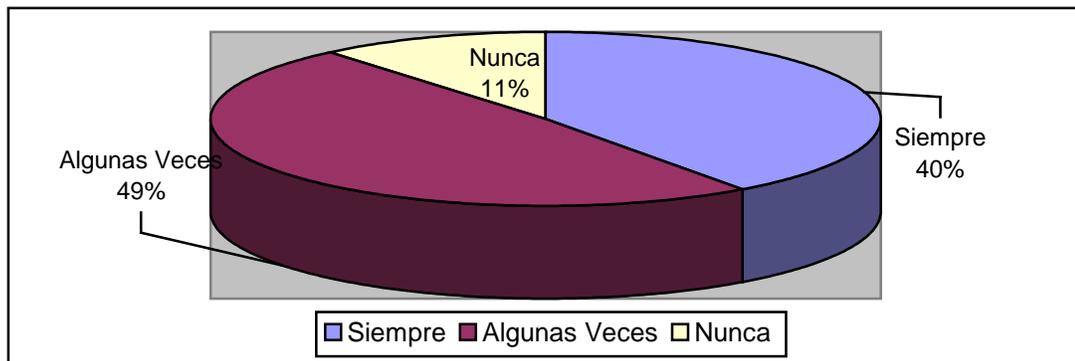
15. Aclara cualquier duda.

Tabla #15. Planteamiento #15. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	32	40
Algunas Veces	39	49
Nunca	8	11
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #15. Planteamiento #15. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

En el gráfico se puede apreciar que el 40% de los encuestados afirman que sus gerentes siempre aclaran cualquier duda, un 49% lo hace algunas veces y un 11% nunca lo hace.

El gerente debe estar al tanto de lo fundamental de la retroalimentación, el cerciorarse continuamente de que las instrucciones fueron comprendidas, si se hace adecuadamente disminuirá el margen de error, y el trabajo en equipo tendrá mejores resultados.

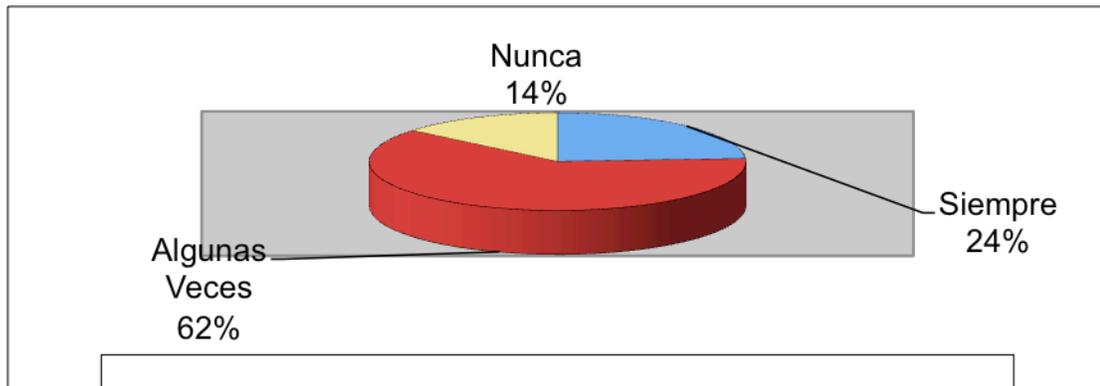
16. Influye en el buen ánimo y humor del equipo.

Tabla #16. Planteamiento #16. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	18	24
Algunas Veces	49	62
Nunca	12	14
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #16. Planteamiento #16. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

Según el gráfico el 24% de los encuestados admitieron que sus gerentes siempre están de buen humor, un 62% algunas veces y un 14% dice que nunca están de buen humor.

Un gerente emprendedor sabe como influye el humor en los trabajadores en el lugar de trabajo, positivo o negativamente. El mantener un humor positivo, es contagioso, ayudar a sobrellevar los obstáculos que se presentan, aumenta la creatividad para solucionar problemas. Mientras que el tener un humor negativo, también contagioso, desmotiva, aleja y crea un ambiente pesado, en el cual los trabajadores no se sienten en confianza para compartir opiniones o hablar sobre sus necesidades.

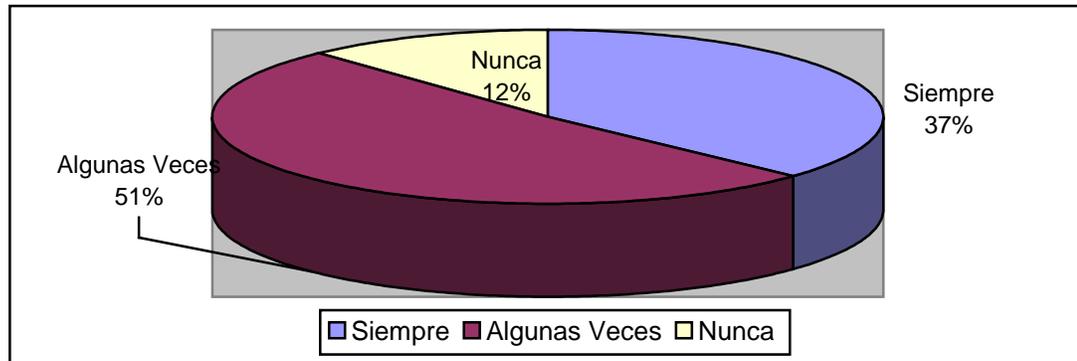
17. Saluda a todos.

Tabla #17. Planteamiento #17. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	29	37
Algunas Veces	40	51
Nunca	10	12
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #17. Planteamiento #17. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

Según los resultados obtenidos, el 37% de los encuestados admiten sus gerentes siempre saludan, un 51% solo lo hace algunas veces y un 12% nunca lo hace.

El saludo es una forma de cortesía además de una demostración de afecto y cordialidad entre las personas. El no saludar hace instantáneamente difícil la convivencia y la efectividad relacional. Este valor que algunas personas ven como básico, se ha venido perdiendo con los años, y las consecuencias que trae a nivel organizacional son catastróficas. El trabajador que no recibe un saludo se siente apartado, aislado, poco importante, se siente lo peor, lo más bajo; todas estas sensaciones traen consecuencias depresivas, un trabajador desmotivado no se siente cómodo en la empresa, por lo tanto no mejora la productividad de la misma.

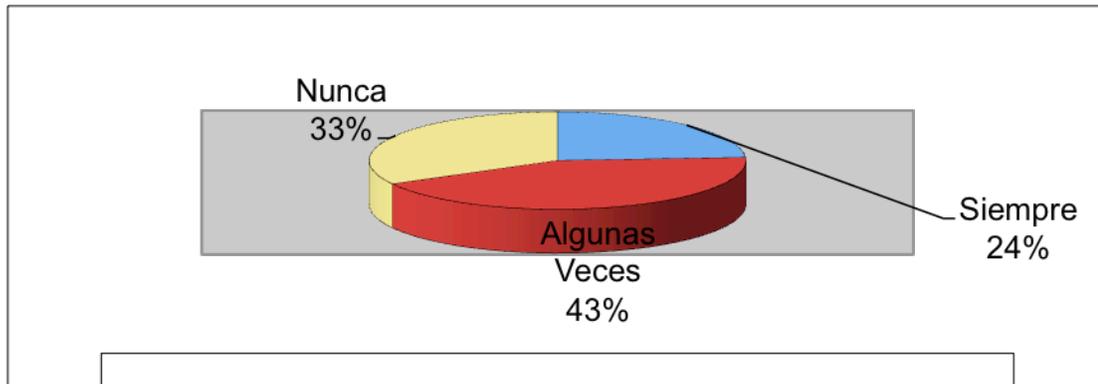
18. Saluda por el nombre.

Tabla #18. Planteamiento #18. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	19	24
Algunas Veces	34	43
Nunca	26	33
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #18. Planteamiento #18. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

Según el gráfico obtenido, el 24% de los gerentes saludan siempre a sus trabajadores por su nombre, un 43% algunas veces y un 33% nunca lo hace.

Como complemento de la premisa anterior, estos resultados nos demuestran la falta de interés que tienen los gerentes actuales de conocer realmente a su equipo de trabajo, el saludar a pesar de ser una de las características fundamentales de los buenos modales no se está viendo reflejada como el deber ser, se ha vuelto una acción opcional. El pensamiento más común de los trabajadores en este caso es: “si ni siquiera se preocupa por saber como me llamo, que quedará para lo demás”.

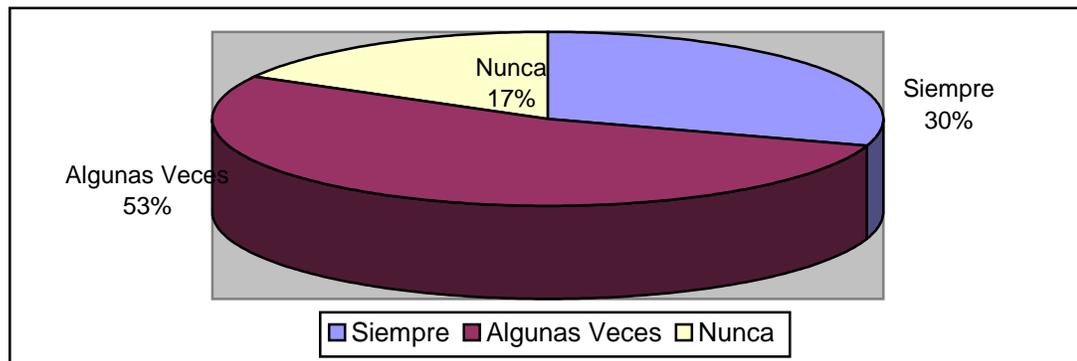
19. Enseña todo el tiempo lo que sabe.

Tabla #19. Planteamiento #19. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	25	30
Algunas Veces	40	53
Nunca	14	17
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #19. Planteamiento #19. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

Según el gráfico obtuvimos que el 30% de los encuestados afirman que sus gerentes siempre enseñan lo que saben, un 53% solo algunas veces y un 17% nunca lo hace.

Al igual que lo señalado en el planteamiento número 8, se sigue viendo un porcentaje significativo que tiende a guardarse información, o al no preocuparse por compartirla todo el tiempo. A pesar de que uno de los roles fundamentales de los gerentes es difundir información, hay un efecto psicológico de superioridad que afecta esta acción; el gerente debe saber las consecuencias actitudinales que tienen su equipo de trabajo simplemente por sentirse marginado.

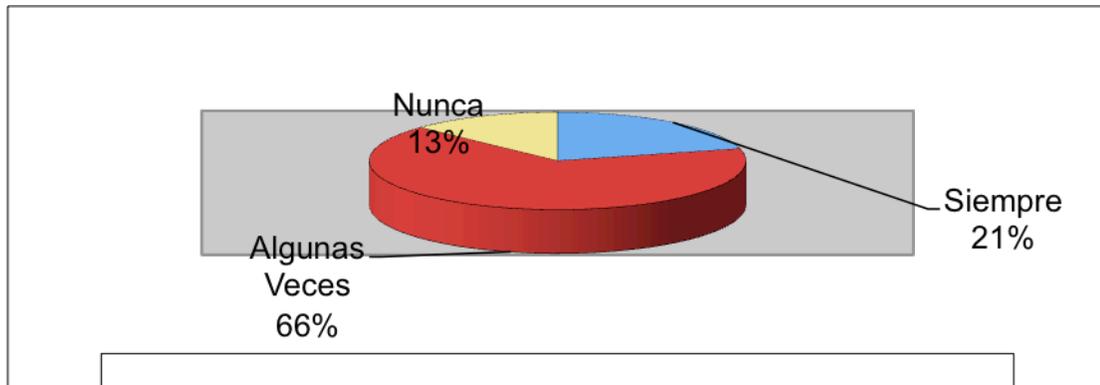
20. Cuando hay que ayudar, cuentas con el.

Tabla #20. Planteamiento #20. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	17	21
Algunas Veces	52	66
Nunca	10	13
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #20. Planteamiento #20. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

Según los resultados obtenidos por la encuesta aplicada, un 21% de los trabajadores afirman que siempre cuentan con su gerente cuando hay que ayudar, un 66% solo algunas veces y un 13% nunca.

Un gerente líder ayuda y apoya como un trabajador más, se mezcla entre su equipo de trabajo, brinda ayuda cuando la necesitan, comprende las necesidades y sentimientos de los demás.

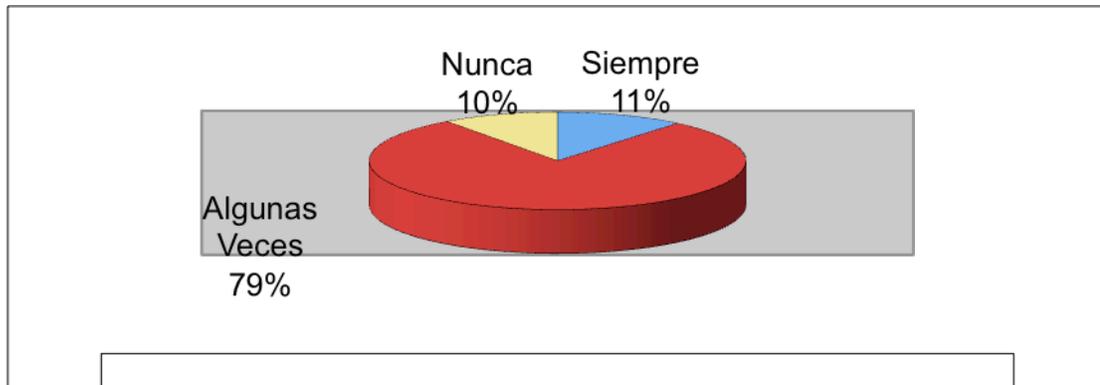
21. Provoca estar con el.

Tabla #21. Planteamiento #21. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	9	11
Algunas Veces	62	79
Nunca	8	10
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #21. Planteamiento #21. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

Según el gráfico se obtuvo que a un 11% de los encuestados le provoca siempre pasar tiempo con su jefe, un 79% solo algunas veces y un 10% nunca.

Para que a un trabajador le provoque pasar tiempo con su jefe, este tiene que tener una serie de actitudes que hacen cómoda la relación entre ambos, la clave es que la confianza sea sincera. El gerente debe saber manejar con efectividad las emociones ajenas, tener un estado de ánimo que marque la diferencia, que sea influyente, que implemente tácticas efectivas para mejorar la relación.

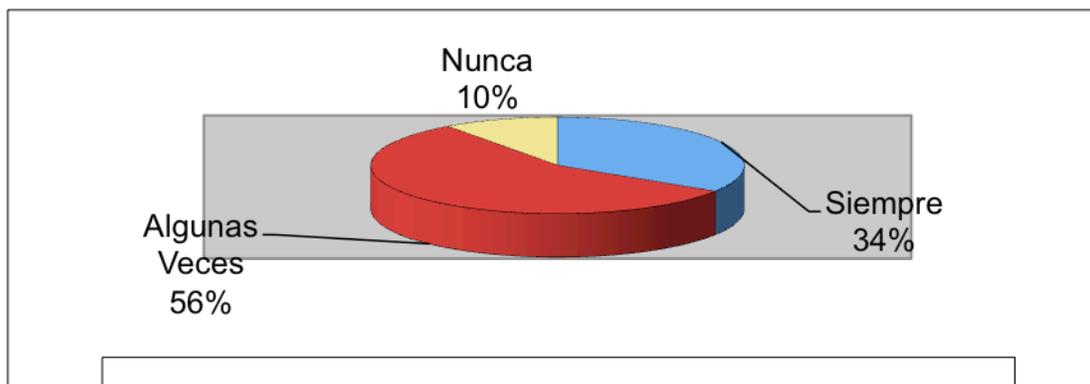
22. Evita usar maltratos en las conversaciones.

Tabla #22. Planteamiento #22. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	27	34
Algunas Veces	44	56
Nunca	8	10
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #22. Planteamiento #22. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

Según el gráfico obtenido, el 34% de los encuestados afirman que sus gerentes evitan usar maltratos en las conversaciones todo el tiempo, un 56% solo a veces y un 10% nunca lo hacen.

Los gerentes que utilizan el maltrato para demandar poder, se estancaron en viejas teorías de gerencias, en la actualidad el maltrato verbal aparte de envenenar cualquier tipo de relación, es penado por la ley.

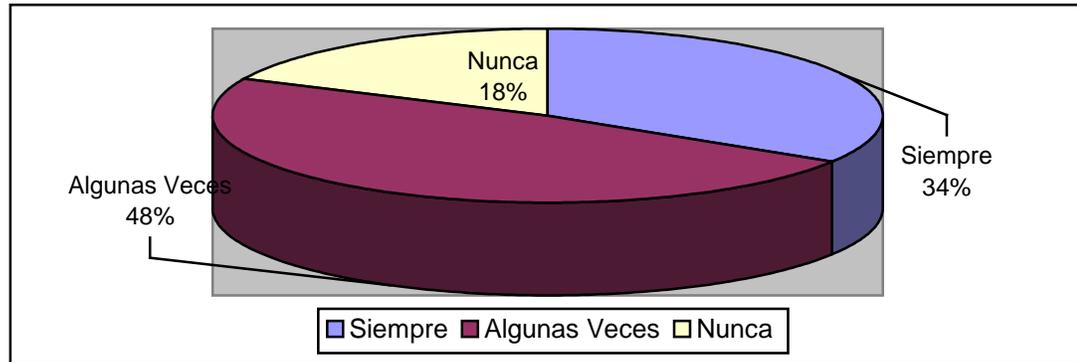
23. La humildad lo distingue.

Tabla #23. Planteamiento #23. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	27	34
Algunas Veces	38	48
Nunca	14	18
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico 23. Planteamiento #23. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

Según los resultados obtenidos por la encuesta un 34% afirma que sus gerentes se distinguen siempre por su nivel de humildad, un 48% lo hace algunas veces y un 18% nunca.

La humildad es la virtud de los modestos, el gerente actual no puede ser soberbio, ególatra, arrogante, son actitudes que hacen daño al equipo de trabajo. Un líder con los pies en tierra ve la realidad de su deber, no es cegado por el poder o beneficios de su cargo. La humildad es símbolo de inteligencia.

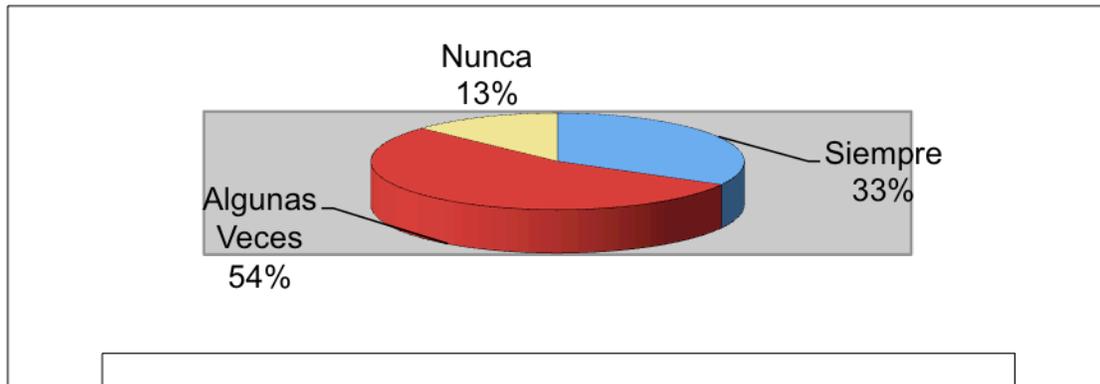
24. Demuestra solidaridad en momentos oportunos.

Tabla #24. Planteamiento #24. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	26	33
Algunas Veces	43	54
Nunca	10	13
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #24. Planteamiento #24. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

Según el gráfico, el 33% de los encuestados afirmaron que sus jefes siempre demuestran solidaridad en momentos oportunos, el 54% solo lo hace algunas veces y un 13% nunca lo hace.

La solidaridad también es uno de los valores incluidos en la ética, fundamental para la gestión de talento humano, el gerente debe tener la capacidad de ponerse en el lugar del trabajador, pero para ello debe haber construido un buen lazo de confianza para que éste cuente con él para comentarle de las cosas que le suceden, y de esta manera el gerente tenga la capacidad de entenderlo, ayudarlo y aconsejarlo en momentos oportunos. Los climas organizacionales basados en la solidaridad pueden devenir mejores resultados.

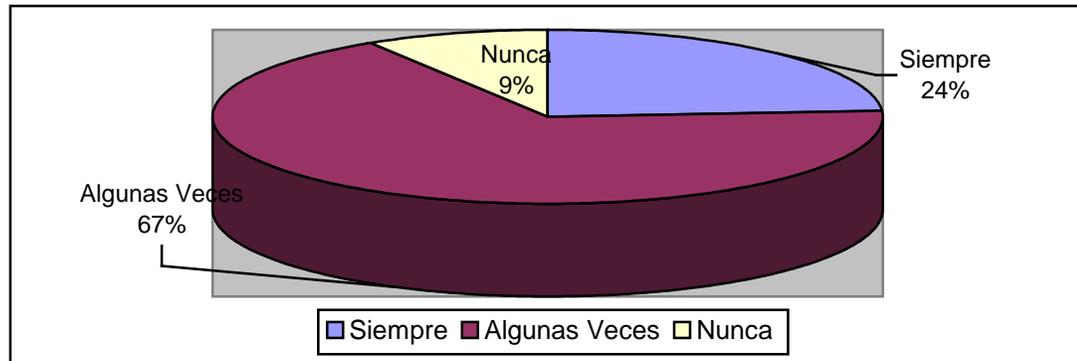
25. Explica con detenimiento y retroalimenta lo entendido.

Tabla #25. Planteamiento #25. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	18	24
Algunas Veces	53	67
Nunca	8	9
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #25. Planteamiento #25. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

En el gráfico se puede observar que el 24% de los trabajadores afirmaron que sus gerentes siempre explican con detenimiento y retroalimentan lo entendido, un 67% lo cumple algunas veces mientras que un 9% nunca lo hace.

Este planteamiento reafirma lo obtenido en la premisa numero 15, el gerente debe estar al tanto de lo fundamental de la retroalimentación constante para el logro eficaz y eficiente de las metas de la organización, la mayoría de los errores son debidos a fallas en la comunicación.

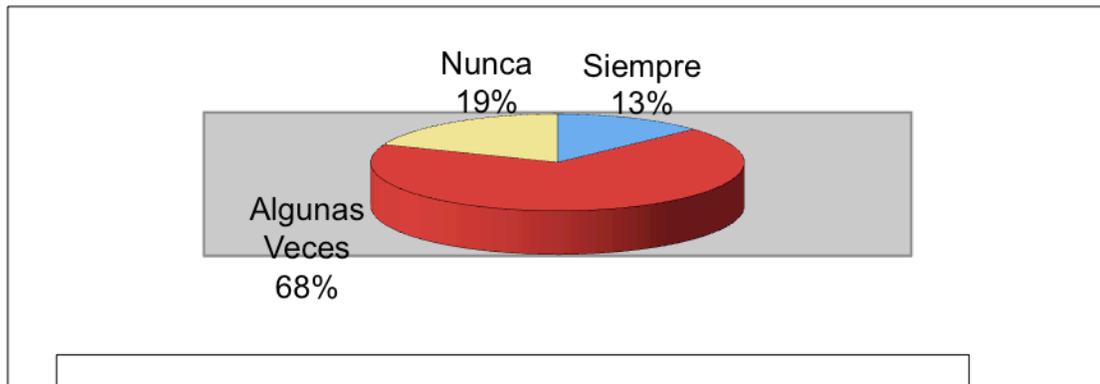
26. Se acerca al piso y comparte con todos.

Tabla #26. Planteamiento #26. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	11	13
Algunas Veces	54	68
Nunca	14	19
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #26. Planteamiento #26. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

En el gráfico se puede visualizar que solo el 13% de los encuestados afirmó que sus gerentes siempre se acercan al piso y comparten con todo, un 68% lo hace algunas veces y un 19% nunca lo hace.

Por acercarse al piso, se entiende al gerente que no llega a la oficina a sentarse directamente en su escritorio hasta la hora de salida, es aquel que se mueve, se acerca a su gente, es sus respectivas oficinas, escritorios o líneas de producción, según sea el caso. El gerente que valora el talento humano miembro de su equipo de trabajo, se mezcla, crea lazos, los toma en cuenta, les dedica tiempo, los hace sentir queridos.

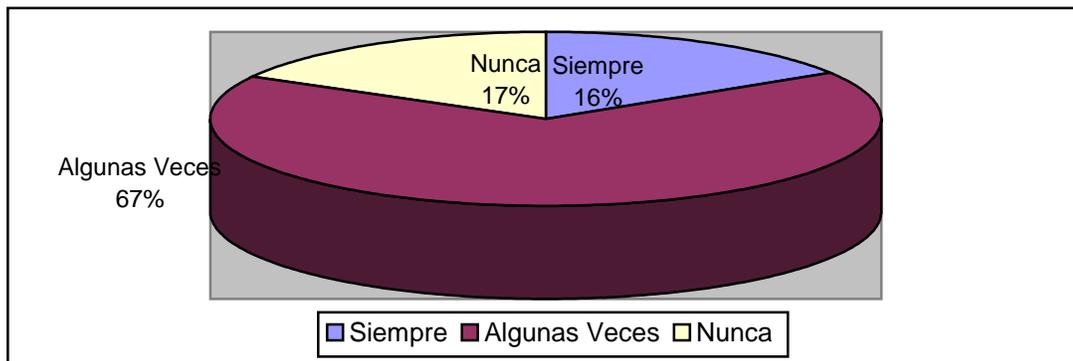
27. Se involucra en las actividades relacionales del equipo.

Tabla #27. Planteamiento #27. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	13	16
Algunas Veces	53	67
Nunca	13	17
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #27. Planteamiento #27. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

En el gráfico se puede apreciar que un 16% de los trabajadores afirmaron que sus gerentes se involucran siempre en las actividades relacionales del equipo, un 67% se involucran algunas veces y un 17% nunca lo hace.

El líder sabe que siempre debe involucrarse con su gente, lo hace parte de su rutina, esto eleva la efectividad más allá de los objetivos planteados. El gerente deseado es un miembro más, que se faja y comparte con todos, incrementa los roces de tolerancia y produce ambientes de trabajo con armonía de bienestar y deseo.

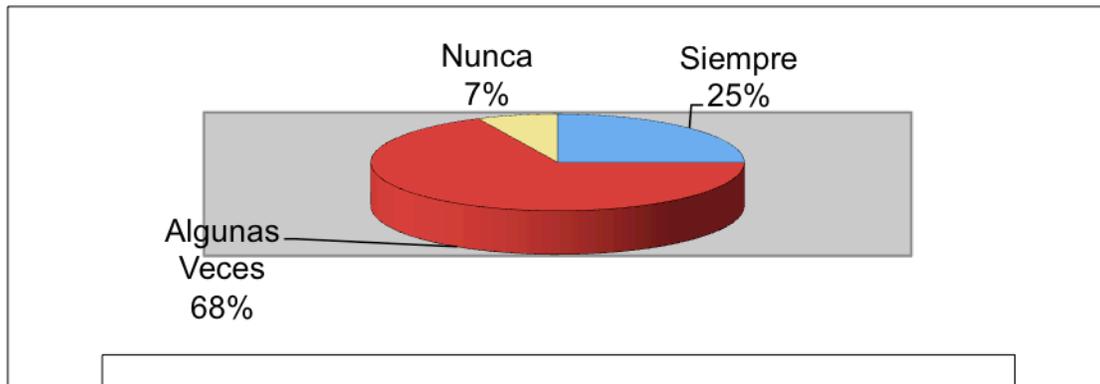
28. Evita dejar mal parado cualquier miembro del equipo.

Tabla #28. Planteamiento #28. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	20	25
Algunas Veces	54	68
Nunca	5	7
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #28. Planteamiento #28. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

En el gráfico se puede apreciar que el 25% de los encuestados afirmaron que sus superiores evitan siempre dejar mal parados a los miembros de su equipo, un 68% lo hace algunas veces y un 7% nunca lo hace.

El gerente modelo tiene la capacidad de utilizar sus habilidades sociales a favor del bienestar del equipo, el defenderlo o ayudarlo e momentos críticos sin dejarlo mal parado demuestra el grado de confianza que hay en la relación laboral. El trabajador ante esta situación se sentirá agradecido y parte de la familia.

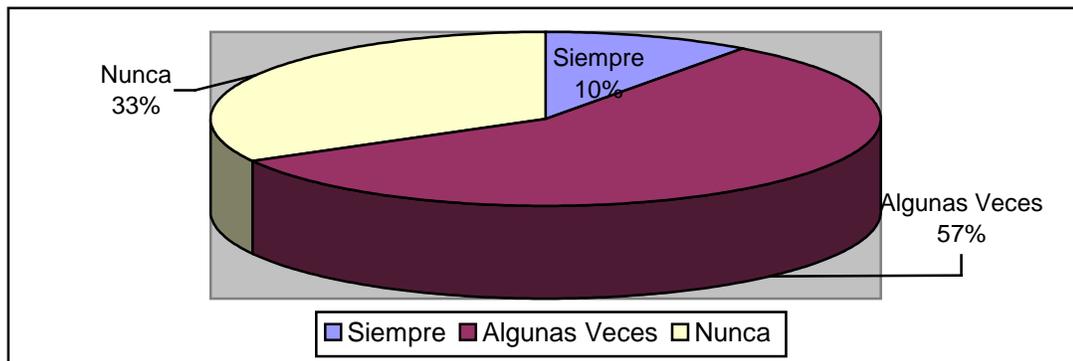
29. Se interesa en conocer la vida personal de sus trabajadores.

Tabla #29. Planteamiento #29. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	8	10
Algunas Veces	45	57
Nunca	26	33
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #29. Planteamiento #29. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

Según la información reflejada en el gráfico se puede apreciar que solo 10% de los trabajadores afirmaron que sus gerentes se interesan por conocer su vida personal, un 57% lo hace algunas veces y un 33% nunca lo hacen.

El deber ser del gerente actual, para fomentar las relaciones laborales, aprovecha cualquier oportunidad para establecer vínculos, cultivar y mantener redes informales de trabajo extensas, busca relaciones que beneficien todas las partes involucradas, construyen lazos afectivos, hacen y mantienen amistades personales entre los compañeros de trabajo.

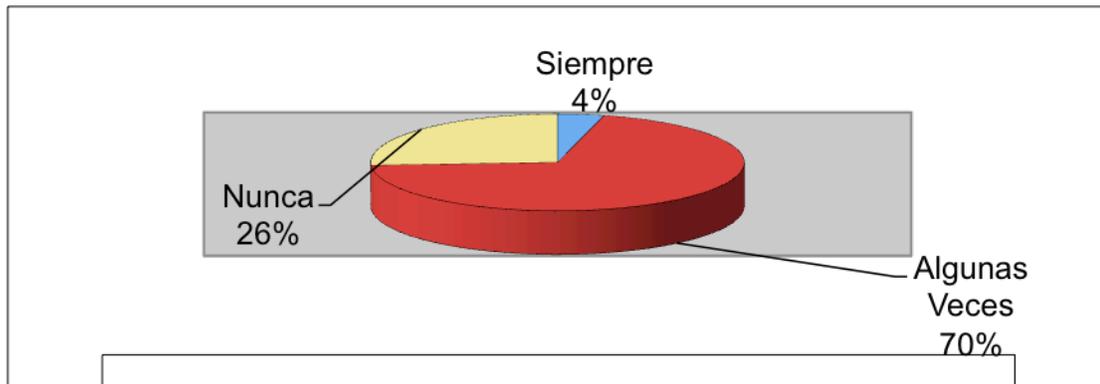
30. Invierte tiempo en conocer su gente.

Tabla #30. Planteamiento #30. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	3	4
Algunas Veces	55	70
Nunca	21	26
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #30. Planteamiento #30. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

Según la información reflejada en el gráfico, solo un 4% de los gerentes invierte tiempo en conocer a su gente, un 70% lo hace algunas veces y un 26% nunca lo hace.

Al igual que en el planteamiento anterior, podemos volver a apreciar como aun los gerentes actuales no ven como una necesidad fundamental invertir tiempo en conocer su gente. Cosa que debe cambiar sabiendo que los grupos se desempeñan mejor cuando se fomenta un estado de armonía interna, cuando se promueve un clima agradable y cooperativo; y de esta manera se evita caer en una dinámica emocional destructiva que suele ocurrir en muchas organizaciones.

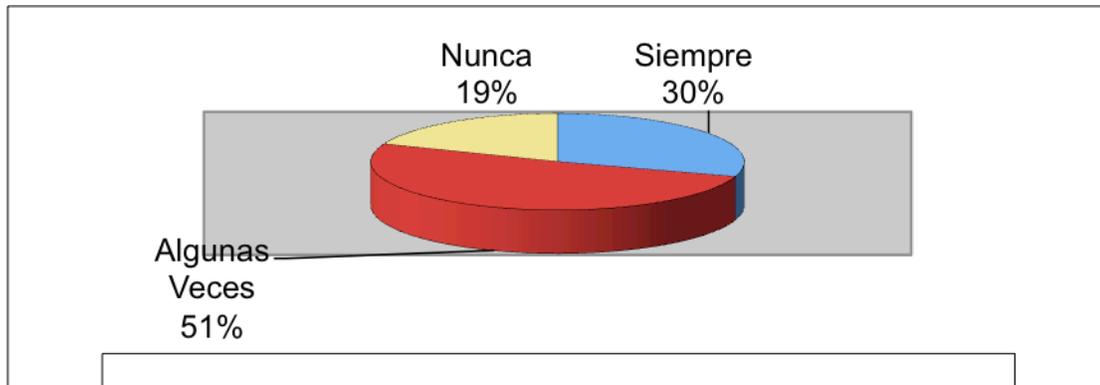
31. Conversa contigo en el área de trabajo.

Tabla #31. Planteamiento #31. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	24	30
Algunas Veces	40	51
Nunca	15	19
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #31. Planteamiento #31. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

Según los resultados obtenidos por los encuestados, un 30% de los gerentes conversan siempre con sus trabajadores en el área de trabajo, un 51% lo hace solo algunas veces y un 19% nunca lo hacen.

Para el mejor manejo de las relaciones, el gerente debe comprender los demás, ayudarlos a desarrollarse, orientarlos, influenciarlos positivamente; pero todas estas acciones son imposibles si no hay una comunicación entre los miembros que produzca la capacidad de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.

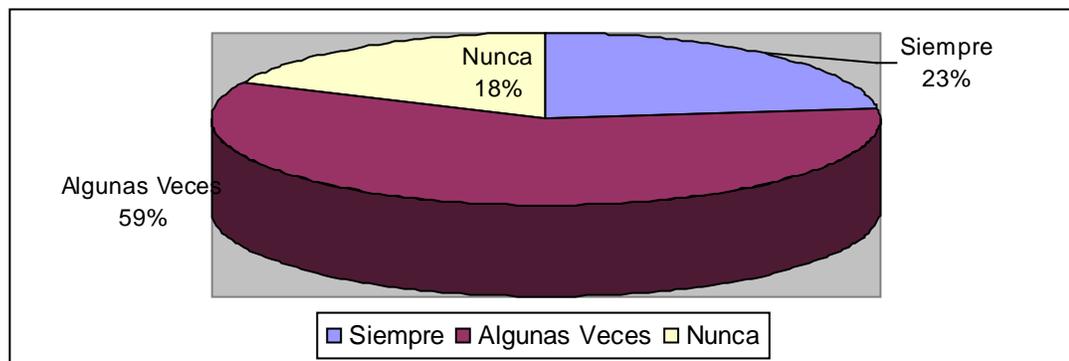
32. Está atento a las necesidades de su equipo.

Tabla #32. Planteamiento #32. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	18	23
Algunas Veces	47	59
Nunca	14	18
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #32. Planteamiento #32. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

Según el gráfico obtenido, se puede identificar que solo un 23% de los gerentes está atento a las necesidades de su equipo siempre, un 59% lo está solo algunas veces y un 18% nunca lo está.

Para que el gerente pueda entender más a su trabajador debe comprender su situación, y para lograr esto debe absolutamente conocer sus necesidades. Para lograrlo debe comprender a los demás, percibiendo los sentimientos y perspectivas ajenas e interesarse por sus preocupaciones, estar atento a las pistas emocionales, mostrar sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y brindar la comprensión de las necesidades.

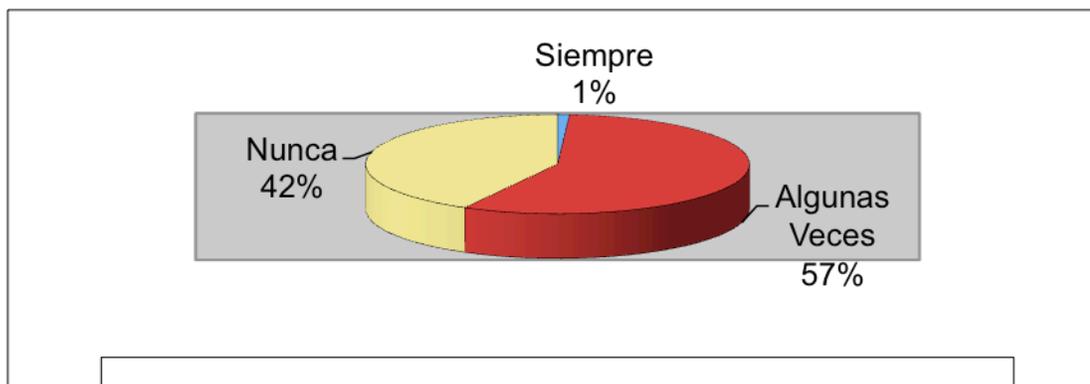
33. Es detallista con las fechas familiares importantes.

Tabla #33. Planteamiento #33. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	1	1
Algunas Veces	45	57
Nunca	33	42
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #33. Planteamiento #33. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

En el gráfico se puede observar que solamente un 1% de los encuestados respondió que su gerente es siempre detallista con las fechas familiares importantes, un 57% afirmó que algunas veces y un 42% que nunca lo es.

Esta premisa es una simple forma de demostrar que tan lejos son capaces de llegar nuestros gerentes actuales para conocer su gente, para hacerlos sentir realmente partes de una familia organizacional.

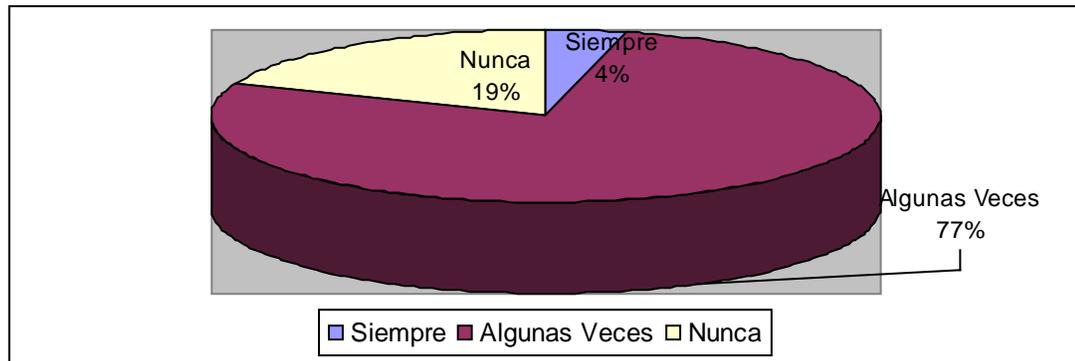
34. Busca generar conversaciones agradables y sociales.

Tabla #34. Planteamiento #34. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	3	4
Algunas Veces	61	77
Nunca	15	19
Total	79	100

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #34. Planteamiento #34. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

Según los resultados obtenidos, un 4% de los encuestados afirmó que sus gerentes buscan generar conversaciones agradables y sociales siempre, un 77% lo hace solo algunas veces y un 19% nunca lo hace.

El generar conversaciones agradables y sociales todo el tiempo, ayudaría a mejorar la comunicación trabajador-jefe, donde en ellas, este último, puede escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes, puede fomentar la comunicación abierta, expresar sentimientos positivos, saber escuchar, formular preguntas sagaces y buscar sugerencias.

35. Se interesa en colaborar en la solución de problemas.

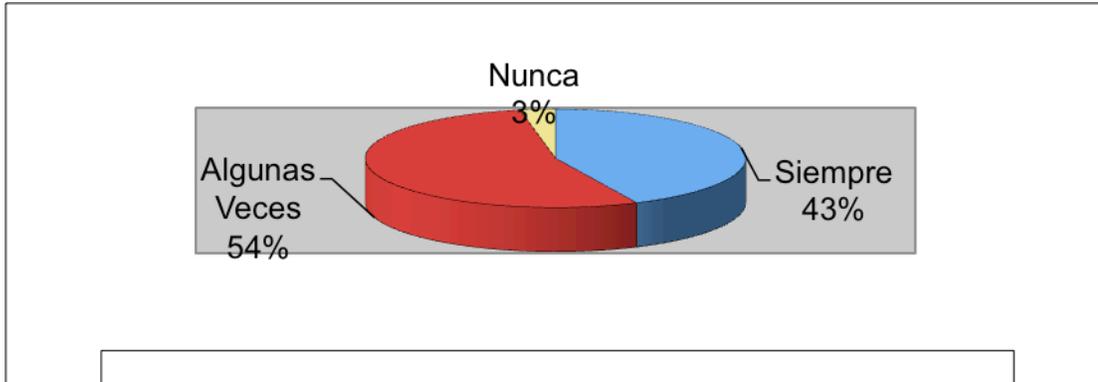
Tabla #35. Planteamiento #35. Encuesta

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	34	43
Algunas Veces	43	54
Nunca	2	3

Total	79	100
--------------	-----------	------------

Fuente: Margherita, A. (2011)

Gráfico #35. Planteamiento #35. Encuesta



Fuente: Margherita, A. (2011)

Según la información reflejada en el gráfico, se puede apreciar que el 43% afirmó que sus gerentes siempre se interesan en colaborar en la solución de problemas, un 54% se interesa en hacerlo algunas veces y un 3% nunca lo hace.

La solución de problemas es una acción que está ya pautada en las mentes de todos gerentes o administradores, pero los líderes van un poco más allá, aparte de la resolución de problemas del ámbito productivo, se enfocan en el manejo de conflictos, negocian y resuelven desacuerdos relacionales, manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles, detectan potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos, alientan al debate y a la discusión franca y por ultimo orquestan soluciones que benefician a todos.

Resultados del guión de Entrevista. Diagnóstico.

Cuadro #2. Resultados del guión de entrevista. Diagnóstico.

Ítems	Presidente de SPECTRUM BUSINESS, C.A.
1. ¿Cuál es el perfil más común de los gerentes en las empresas actualmente? ¿Existe alguna tendencia?	El perfil más común, es un gerente centrado en procesos y no en la gente. Eso genera como consecuencia, un estilo de distanciamiento y poca preocupación por las necesidades de la gente que conforman los equipos de trabajo. Ello genera un ambiente frío de trabajo, donde los números de producción, están por encima del bienestar relacional de los equipos.

	<p>A ello se suma un trato poco cordial, muchas veces de irrespetos, con indiferencia y dejamiento.</p> <p>Mis estudios confirman que más del 75 por ciento de los gerentes venezolanos, tengan este prototipo.</p>
<p>2. ¿Es realmente necesario que los gerentes sean a su vez líderes?</p>	<p>Más que necesario, en Venezuela, es una estrategia para afrontar amenazas de expropiación, climas conflictivos y ambientes tensos de trabajo.</p> <p>En la medida que el gerente se convierta en líder, el clima se verá reflejado en la productividad de la empresa.</p>
<p>3. Algunos autores afirman que los gerentes deben dividir su tiempo en 3 partes: una para manejar finanzas, otra para calidad y la tercera para las relaciones interpersonales. ¿Qué opina usted sobre eso?</p>	<p>Cada gerente debe calibrar su tiempo de operación basado en las necesidades reales de su equipo. Su nivel de conflicto afectará su proporción. Gerente que se descuide en materia de clima laboral, verá afectado su rendimiento en finanzas y calidad.</p> <p>Mis estudios demuestran, que más del 50 por ciento del tiempo de un gerente, lo debe pasar produciendo bienestar con sus equipos naturales de trabajo.</p>
<p>4. ¿Cuáles son las fallas más críticas que puede tener un gerente en Venezuela?</p>	<p>Desconocer datos sociales de su gente.</p> <p>Distanciamiento con su equipo natural de trabajo.</p> <p>Poca confianza relacional.</p> <p>No son vistos como un centro de influencia.</p> <p>Desperdician la oportunidad de enseñar, como estrategia de liderazgo.</p> <p>El maltrato es visto como una práctica exitosa de gerencia.</p> <p>Desconoce la importancia generar un Balance Social de su equipo de</p>

	<p>trabajo. No ven a sus equipos de trabajo como una segunda familia. Están la menor cantidad de tiempo con sus compañeros de trabajo. Desvalorizan en vez de producir bienestar relacional.</p>
<p>5. ¿Cuáles son las competencias conductuales necesarias para los gerentes, en la gestión de talento humano?</p>	<p>Habilidad comunicacional y de escucha. Espacios de integración relacional. Reconocimiento y valoración.</p> <p>Conocer demográficamente a su gente. Ser impacto para la familia de sus equipos de trabajo. Hacer de la proactividad un ejemplo de contagio. Cultura de servicio colaborativa.</p>
<p>6. ¿Por qué es importante saber gestionar talento humano en Venezuela? ¿Cuáles pueden ser las consecuencias?</p>	<p>Primero para mejorar la rentabilidad del negocio, y hacer del servicio el hábito natural de trabajar. Segundo para tener un ambiente saludable de permanencia y agradabilidad. Eso se le contagia a los clientes. Tercero, para hacer de proactividad el estilo organizacional. Las consecuencia de no hacerlo, son simples: Ambientes enfermos de trabajo, que hacen del conflicto un motivo para expropiar, y del estilo del servicio un motivo, para que el cliente busque en otro lugar.</p>
<p>7. ¿De qué manera ve usted que el estilo de gerencia afecta en los conflictos laborales actuales en el país?</p>	<p>El país cambió, a la par de la tendencia mundial. Ambientes de mejor trato, estilo de convivencia y agradabilidad, nulo distanciamiento y mucha ocupación por mejorar, es el nuevo paradigma. Allí el problema. El estilo gerencial venezolano es diferente. Todavía no</p>

<p>8. ¿Cree usted que los conflictos laborales puedan prevenirse/controlarse de alguna manera?</p>	<p>son naturales estas prácticas, y por ello los encendidos conflictos laborales que en Venezuela se están presentando. Ello relacionado con un gobierno pro social, pro de igualdad, que ha generado que este fenómeno sea más visible.</p>
	<p>Una de las vías es adoptando un estilo gerencial, centrado en la gente. Demostrando una verdadera estrategia de convivencia productiva, de mejora en el bienestar colectivo, y centrado en la evolución de la calidad de vida integral de los equipos de trabajo.</p>

Fuente: Margherita, A. (2011)

Mediante una entrevista realizada al Presidente de la empresa líder en consultorías y asesorías SPECTRUM BUSINESS, C.A. (Ver Anexo.) se realizaron una serie de preguntas obteniéndose:

- En la actualidad, el perfil del gerente más común es aquel que está centrado en los procesos y no en el talento humano; aquel que está más preocupado por los números de producción que por el bienestar de su equipo. No se interesan por las necesidades de su gente, lo cual genera un ambiente de trabajo frío. Más del 75% de los gerentes venezolanos siguen este prototipo.
- El liderazgo en la gerencia venezolana es una estrategia efectiva para afrontar las amenazas de expropiación, climas conflictivos y ambiente tensos en el trabajo. Si el gerente se convierte en un buen líder, el clima se verá reflejado hasta en la productividad de la empresa.

- Los gerentes deben saber calibrar su tiempo de operación basado en las necesidades de su equipo, aquel que se descuide en materia de clima laboral lo vera reflejado en su rendimiento en finanzas y calidad.
- Las fallas más criticas que puede tener un gerente en Venezuela en esta época de múltiples conflictos laborales son: desconocer datos sociales de su gente, distanciamiento con su equipo natural de trabajo, poca confianza relacional, no veros como un centro de influencia, desperdiciar la oportunidad de enseñar como estrategia de liderazgo, utilizar el maltrato como una practica exitosa de gerencia, desconocimiento de la importancia de generar un balance social con su equipo de trabajo, no ver a su gente como una segunda familia, estar la mejor cantidad de tiempo con sus compañeros de trabajo, desvalorizar en vez de producir bienestar relacional.
- Las competencias conductuales fundamentales para los gerentes en la gestión de talento humano son: tener la habilidad comunicacional y de escucha, generar espacios de integración relacional, reconocer y valorar su equipo de trabajo, conocer demográficamente a su gente, ser impacto para la familia de sus equipos de trabajo, hacer de la proactividad un ejemplo de contagio, generar una cultura de servicio colaborativa.
- En Venezuela, es importante saber gestionar talento humano, primero para mejorar la rentabilidad del negocio y hacer del servicio el habito natural de trabajar, segundo para tener un ambiente saludable de permanencia y agradabilidad, tercero para hacer de proactividad el estilo organizacional. Las consecuencias de no hacerlo crea

ambientes enfermos de trabajo, se vuelven una organización con un gran potencial de expropiación y un motivo para que el cliente busque otro lugar al que ir.

- El estilo de gerencia venezolano aun no es natural en las practicas de la tendencia mundial, las cuales buscan ambientes de mejor trato, un estilo de convivencia y agradabilidad, por ello los encendidos conflictos laborales que se están presentando; y el gobierno pro social, pro igualdad, ha generado que este fenómeno sea más visible.
- Una de las vías para prevenir y controlar los conflictos laborales es adoptando un estilo gerencial centrado en la gente, demostrando una verdadera estrategia de convivencia productiva, de mejora en el bienestar colectivo y centrado en la evolución de la calidad de vida integral de los equipos de trabajo.

SECCIÓN V

PROPUESTA

En el presente capítulo se definen las habilidades y aptitudes fundamentales para el perfil del Licenciado en Administración Comercial para gerenciar Talento Humano y evitar conflictos laborales, basados en los resultados obtenidos y toda la información analizada en el proceso de esta investigación.

Se propone que el Licenciado cumpla con las siguientes características para lograr el perfil anteriormente mencionado:

- Actuar como consultor, directivo, diseñar y evaluar las funciones de planeamiento, conducción y coordinación en todo tipo de organizaciones.
- Intervenir en la definición de objetivos y políticas de la organización.
- Diseñar y asesorar en materia de estructuras, sistemas y procesos administrativos.
- Intervenir en tareas de consultoría y administración de personal, en tareas de búsqueda, evaluación y selección.
- Formular y administrar presupuesto, la evaluación de proyectos de inversión.
- Diseñar y conducir procesos de logística, producción y comercialización de bienes o servicios.
- Evaluar la calidad de vida en organizaciones y la ética de las decisiones administrativas.
- Fomentar el desarrollo y perfeccionamiento de la organización.
- Poseer una mentalidad analítica, reflexiva, crítica, creadora y orientadora.
- Dirigir a otros hacia el logro de los objetivos de la organización mediante la delegación, comunicación, orientación, motivación, supervisión, disciplina, solución de conflictos y la administración del cambio.
- Liderar competentemente, saber influir en los demás sin ejercer autoridad.

- Tener un enfoque proactivo, saber anticiparse a los problemas.
- Preocuparse por la salud de sus empleados, implementando programas de cultura, salud, recreación y turismo.
- Ser gestor de las necesidades de los empleados.
- No limitar su trabajo a un escritorio.
- Realizar todas las acciones de manera ética, creativa, innovadora, aprovechando óptimamente el talento humano, los recursos financieros, materiales y técnicos, apegándose al marco jurídico correspondiente y tomando en consideración el entorno social, económico, político y cultural de la organización.
- Organizar y mantener relaciones interpersonales con su superiores, subordinados, otros miembros de la organización y personas externas a ella.
- Centrarse en la gente que conforma su equipo de trabajo, trabajar coordinada y eficientemente.
- Generar un ambiente o una relación tipo familiar en el entorno laboral.
- Profundizar las capacidades humanas, para optimizar la forma en la que se tratan los miembros de equipo.
- Ganarse la confianza de su gente con la constante integración.
- Desarrollar una habilidad comunicacional y de escucha.
- Crear espacios de integración relacional.
- Reconocer y valorar a su personal.

- Ser impacto para la familia de su equipo de trabajo.
- Hacer de la proactividad un ejemplo de contagio.
- Mantener una cultura de servicio colaborativa.
- Tratar a los trabajadores con respeto y cordialidad.
- Apoyarlos y ser solidarios con los problemas que se presenten.
- Enfocarse en mejorar el bienestar colectivo.
- Evolucionar la calidad de vida integral de los equipos de trabajo.
- Trabajar codo a codo con cualquier miembro de la empresa. Bajar al piso y compenetrarse con ellos.
- Trabajar en corregir errores en lugar de reprocharlos.
- Poseer una sociabilidad para relacionarse y comunicarse con todas las personas.
- Saber trabajar en equipo, escuchar a las personas y hacerlas participar en la toma de decisiones.
- Saber motivar al personal y promover nuevas iniciativas.
- Contagiar actitud positiva.
- Mantener un ambiente sano irradiando entusiasmo natural, con sinceridad y alegría.
- Detectar circunstancias que afecten el rendimiento del trabajador, darles apoyo, seguridad y ayudar a enfrentar los obstáculos.

- Desarrollar capacidad negociadora y de persuasión para lograr el equilibrio de las relaciones laborales, y de esta manera afrontar y solucionar los conflictos laborales.
- Tener conocimientos de los conflictos económicos, ideológicos y sociales, entre jefes y trabajadores, y cómo influye el sindicalismo en la organización.

Todas las cualidades mencionadas anteriormente se pueden reforzar mediante la creación de un plan estratégico social que incluya las siguientes tácticas:

- Diseñar acciones sociales de acercamiento para incrementar el capital social, con los trabajadores y sus familiares.
- Crear un reporte de evidencias sociales, para que todos los gerentes cumplan con la responsabilidad de conocer a su personal.
- Acciones como buscar conversaciones, encontrar opiniones, demostrar ayuda desinteresada por cualquier motivo, para que sea visto como algo natural en los líderes.
- Invertir tiempo en saber como se sienten los trabajadores.
- Cuidar la conversación de rutina, la del día a día, buscando un tono más positivo y de alternativas.

- Concentrarse en lo positivo. Cuando se está predispuesto a lo negativo, el humor se ve reflejado en la cara del líder y eso se convertirá en el espejo de la corporalidad del equipo de trabajo.
- Diseñar un plan de reconocimiento mensual que motive al equipo. Por ejemplo, reconocer al mejor compañero, reconocer a la persona más positiva del departamento, reconocer a la persona más proactiva del área, reconocer a la persona más servicial de la empresa, entre otros.
- Crear un plan de desarrollo para los trabajadores en su puesto de trabajo.
- Buscar mejorar el entorno, encontrando motivos para mejorar en pequeños detalles.
- Crear encuentros sociales, actividades extra curriculares, que fortalezcan el compañerismo y la integración. Por ejemplo, encuentros deportivos interdepartamentales o cursos de aprendizajes familiares y de pareja.

CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación que tuvo como objetivo general el de formular las aptitudes y habilidades del Licenciado en Administración para la apropiada gestión del talento humano y la solución de conflictos laborales en el sector privado, se encontraron evidencias relevantes, las cuales se señalan a continuación:

Venezuela presenta un escenario constantemente amenazado por las variables circundantes que inciden en el sector privado empresarial especialmente por la participación del Estado que a través de sus normativas

legales, ha incidido en el comportamiento organizacional de la gran mayoría de empresas nacionales; a ello se agrega la inestabilidad política que ha repercutido en su economía, la paz laboral, la pobreza y las inversiones, incrementándose el riesgo y la incertidumbre.

También, hay otras variables que repercuten en el comportamiento de las empresas, como son la tecnología, la competitividad, el comercio exterior, los recursos financieros y los recursos humanos, entre otros; evidenciando la necesidad de una gerencia proactiva, visionaria, con conocimientos administrativos; capaz de enfrentar y planificar acciones estratégicas para manejar estas situaciones inevitables.

El licenciado en Administración Comercial, es colaborador cercano al empresario, y para el buen desempeño de su rol necesita un conocimiento claro de la visión y necesidades empresariales. También por otro lado, el administrador tiene una relación estrecha con los trabajadores, de quienes depende el buen funcionamiento de la empresa; entonces el licenciado en Administración Comercial pasa a ser un mediador parcial, entre las exigencias de una y otra parte, incluso en los casos de conflictos laborales que se presentan constantemente en la realidad venezolana. Por esto se requiere desarrollar sensibilidad, capacidad negociadora y de persuasión para lograr equilibrio de las relaciones laborales. Para el licenciado en Administración de empresas, en la situación actual del país, resulta de suma importancia el conocimiento del conflicto económico, histórico, ideológico y social entre patrones y trabajadores, y del sindicalismo oficial que suele surgir como mediador.

Cuando se decide estudiar la carrera de Administración Comercial, se hace con la convicción de ser el mejor, de convertirse en un buen gerente, con el fin de aportar conocimientos, habilidades, destrezas a favor de su profesión.

Un buen gerente debe tener la capacidad de estar enterado de todo, de trabajar con cualquier miembro de la organización sin importar el rango, conocer a fondo su empresa, tener una meta clara y un objetivo específico; mantener la política de puertas abiertas, de bajar al piso y contagiar a sus subordinados con su visión para contaminar a todos de manera positiva. El gerente además de poseer ciertos conocimientos de la industria y del mercado, debe tener sociabilidad para relacionarse y comunicarse con todas las personas, tener la habilidad de transmitir información a todos los trabajadores, porque su función principal es dirigir y coordinar a las personas para lograr las metas propuestas. Todo esto implica saber delegar acciones, trabajar en equipo, escuchar a las personas y hacerlas participar en la toma de decisiones. El gerente también debe saber motivar al personal y promover nuevas iniciativas además de ser un muy buen planificador.

Las personas que conforman una organización están cobrando cada vez más importancia, se puede decir que estamos en una era enfocada en el talento humano, que implica generar un ambiente laboral sano para que los individuos puedan desempeñarse de la mejor manera, contando con la colaboración de un gerente que sepa interpretar sus necesidades y aportarle esa ayuda básica para su crecimiento.

Los licenciados en Administración comercial o gerentes que sigan estos principios guiarán a la empresa a una mayor estabilidad y permanencia. Hoy en día se considera que un gerente debe ser proactivo, que logre anticiparse a lo que va a suceder y que estimule al cambio, que cuente con una visión más estratégica del negocio y que sea capaz de integrar equipos.

Las organizaciones a nivel mundial empezaron a ser cada vez más planas y necesitan ser más eficientes debido a la competencia, lo que implica que los líderes y las organizaciones tengan que contar con nuevas habilidades que quizás antiguamente no eran tan necesarias; una de las vías para prevenir y controlar los conflictos laborales es adoptando un estilo gerencial centrado en la gente, demostrando una estrategia de convivencia productiva, de mejora en el bienestar colectivo y centrado en la evolución de la calidad de vida integral de los equipos de trabajo.

Por esta razón, se busca contar con un gerente que sepa equilibrar tanto su vida personal como su vida laboral, un gerente que sea formador de personas, que capacite a su gente.

RECOMENDACIONES

Se le recomienda a todas las organizaciones del país que se hagan un autoanálisis con respecto a las diferentes gestiones internas, su calidad, desempeño y compromiso ante la realidad del actual escenario en el que vivimos; sobretodo por las medidas gubernamentales implementadas para instituir el Socialismo del Siglo XXI.

Son varios los retos que afronta la gerencia venezolana, que necesitan ser afrontados de la mejor manera. Empezando por los cambios significativos en el comportamiento organizacional, hasta el extremo que muchas han dejado de operar. La generación de nuevas obligaciones financieras, el

temor de ser expropiadas, estimulación de una cultura de desinterés hacia el trabajo, creando un clima de tensión que se ve reflejado en la productividad y en la gran cantidad de conflictos laborales.

Debido a esto se le recomienda a los Licenciados en Administración Comercial, actualizar sus conocimientos en todo lo que concierne a tópicos gerenciales, adaptarlos a la realidad y necesidad del escenario en el que vivimos. Poner foco en el talento humano que es el motor de una organización y en ellos está la clave del éxito organizacional.

Al seguir el perfil recomendado, los gerentes logran acuerdos en situaciones donde hay preferencias diferentes, serán buenos negociadores para lograr un objetivo común. Abrirán espacios para la participación y reconocerán los trabajos realizados, lo cual es un factor importante para generar motivación y compromiso en la gente. Desarrollará relaciones cooperativas, donde se es respetuoso de las diferencias y más sensible a las necesidades y sentimientos de los otros, lo que es clave para liderar en un contexto donde la tendencia es a posiciones radicales y excluyentes.

Las organizaciones tienen el deber de promover una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia. Los gerentes deben comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su

organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales.

El ambiente que se vive hoy en día se caracteriza por ser un ambiente turbulento y de incertidumbre política y económica, pero también existen oportunidades beneficiosas de saberlas aprovechar, siempre y cuando las universidades encargadas de formar a los futuros Licenciados en Administración Comercial, siendo estos los futuros gerentes; tengan en cuenta la necesidad de cambiar a una visión más moderna de lo que significa ser gerente, adaptando la formación a las necesidades actuales, mediante la inserción al pensum universitario de cursos, programas, seminarios y clases electivas en el área de:

- Programación Neuro Lingüística.
- Inteligencia Emocional.
- Formación de Líderes.
- Técnicas de relación de conflictos.
- Formación de Equipos Integrados.
- Valores Laborales y competencias Socio-profesionales.
- Motivación del Talento Humano.
- Empatía y Comunicación.
- Confianza y fomento a la disciplina.
- Dotes de psicología.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Balestrini, Miriam (2006). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial, Caracas.
- Brians, P. Cronin, T (1985). **Teoría de las Organizaciones**. Editorial Norma, s.a. Santafé de Bogotá.
- Betancourt, K (1995). **Mercado Laboral**. Ediciones IESA. Caracas.
- Caramés P, Juan Carlos (2010). **Clásicos Gerenciales**. Columna Revista Paréntesis. Diario El Carabobeño.
- Carreño, María. Páez, Wendy (2002). **Conflicto Laboral. Caso: “Granos La Lucha, c.a.”** Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo.
- Castillo, Jeisson (2007). **Prácticas y Tendencias de la Gestión de Recursos Humanos en las empresas Owens-Illinois, c.a. y una fabricante de bebidas alcohólicas y no alcohólicas**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo.

- Chalvin, Dominique. Eysette, Francois (1992). **Cómo Resolver Pequeños Conflictos de Trabajo**. Editorial Deusto. Barcelona.
- Chiavenato, I (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, s.a., Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I (2002). **Gestión del Talento Humano**. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Collins, Jim (2002). **Empresas que sobresalen**. Grupo Editorial Norma.
- Debates IESA (1998). **Gerencia en Tiempos de Cambio**. IESA, Caracas.
- Del Nogal (2001). **Prácticas Gerenciales de las PYMES de la Zona Industrial Castillito afiliadas a CAPEMIAC**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo.
- Druker, Peter (1980). **La Gerencia en Tiempos Difíciles**. Printer Colombiana s.a.
- Fernández, Ángel (2004). **Investigación y Técnicas de Mercado**. Edición 2. Editorial ESIC.
- González, Manuel (2006). **Gestión de Conflictos Laborales**. Edición Innova.
- Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar (2006). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Hernández Sampieri, R. Fernández-Collado, C. Baptista Lucio, P. (2006). **Metodología de la investigación**. Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México.
- Hurtado, Jacqueline (2000). **Metodología de la Investigación Holística**. SYPAL, Caracas.
- Farmer, Richard. William Ryan (1966). **Incidents in Applying Management Theory**. Wadsworth Pub, co.
- Fernández, M (2000). **Diccionario de Recursos Humanos**. Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid Telefónica, s.a. Madrid, España.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial N.38.236.
- Ley Orgánica del Trabajo. Gaceta Oficial N. 38.921.

- Llorente G, Francisco. Marin F, Susana. Torra P, Salvador. (2000). **Principios de estadística descriptiva aplicada a la empresa.** Editorial centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- López, Genimar (2004). **El perfil del Administrador como líder en el logro de niveles satisfactorios de competitividad empresarial.** Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo.
- Lucena, Héctor (1992). **Relaciones Laborales en Venezuela.** Editorial Centauro. Caracas.
- Manual de trabajos de grado de maestrías y tesis doctorales de la UPEL. (1990). Sección Tercera.
- Miguel, Yolimar (2003). **Perfil ético del Licenciado en Administración Comercial para el Mercado de trabajo en el Estado Carabobo.** Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo.
- Palomo, María (2004). **Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.** Editorial ESIC. Madrid, España.
- Peters, Thomas. Waterman, Robert (1985). **En Busca de la Excelencia.** Circulo de Lectores, s.a. Colombia.
- Proyecto Nacional Simón Bolívar. Primer Plan Socialista. Desarrollo Económico y Social de la Nación. (2007 – 2013).
- Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo. Gaceta Oficial N. 38.528.
- Robbins, S (1999). **Comportamiento Organizacional.** Octava edición. Prentice Hall. México, D.F.
- Robbins, S (2005). **Administración.** Octava Edición. Pearson Educación. Prentice Hall. México, D.F.
- Stoner, James. Freeman, R. Edward. Gilbert Jr, Daniel. (1994). **Administración.** Pearson Educación. Sexta Edición, México.
- Winston, Stephanie (1983). **El Directivo Organizado.** Ediciones Orbis, c.a. Colombia.

