



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



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEL
SECTOR MANUFACTURERO UBICADA EN VALENCIA
ESTADO CARABOBO**

Autoras:

García Anyelin

Sardúa Isleyer

Tovar Mariela

Tutor: Prof. Servio Tulio Ferrer

Bárbula, febrero del 2015



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



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEL
SECTOR MANUFACTURERO UBICADA EN VALENCIA
ESTADO CARABOBO**

Trabajo de Grado presentado para optar al Título
de Licenciadas en Relaciones Industriales

Autoras:

García Anyelin

Sardúa Isleyer

Tovar Mariela

Tutor: Prof. Servio Tulio Ferrer

Bárbula, febrero del 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIA ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
ZONA POSTAL 2001 - APDO. 129
VALENCIA-VENEZUELA



Nº CE- 103/14

Valencia, 14 de octubre de 2014.

Ciudadano (a):
Prof. Servio Tulio Ferrer
Presente.-

Cumplo con informarle que el Consejo de Escuela de Relaciones Industriales en su sesión celebrada el día 13/10/2014, acordó **DESIGNARLO TUTOR DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO TITULADO:**

"Plan estratégico para la optimización de la gestión del departamento de recursos humanos en una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia, estado Carabobo."

Correspondiente a los Brs. **García Anyelin, Sardua Isleyer y Tovar Mariela**, el cual aspiran desarrollar en el Segundo periodo Académico de 2014 (2/2014) y con el que pretende obtener el título de Lic. en Relaciones Industriales.-

No siendo otro el objeto de la presente.-



Prof. Nerza Rey de Polanco
Directora – Presidente del Consejo de Escuela de
Relaciones Industriales

[Firma manuscrita]
20/10/2014

NRP/ys



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



APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Prof. Servio Tulio Ferrer**, hace constar que el Trabajo de Grado, bajo el título: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR MANUFACTURERO UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO”**, presentado por las bachilleres: **García Anyelin; C. I.: V-20382139; Sardúa Isleyer; C. I.:V-18629404 y Tovar Mariela; C. I.: V-19366891**, como requisito parcial para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales, cumple con los requisitos de forma y fondo para su presentación y discusión según lo establecido en la normativa sobre Proyectos de Investigación y Trabajos de Grado de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

En Valencia, a los _____ días del mes de _____ del 2015.

Prof. Servio Tulio Ferrer
C. I.



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



VEREDICTO DEL JURADO

Nosotros jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado, **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR MANUFACTURERO UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO”**, presentado por las bachilleres: **García Anyelin; C. I.: V-20382139; Sardúa Isleyer; C. I.:V-18629404 y Tovar Mariela; C. I.: V-19366891**, para optar por el título de Licenciadas en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:
_____ a los _____ días del
mes de _____ del 2015.

Nombre y apellido

Cédula de Identidad

Firma

DEDICATORIA

A Dios por todas las bendiciones recibidas, por darme la oportunidad y la dicha de estudiar y prepararme para alcanzar esta meta.

A mis padres por su apoyo incondicional, por guiarme por el camino del bien, por los valores inculcados y por regalarme dos bellas hermanas que me han ayudado a lograr este sueño.

A mi novio por ser mi mejor amigo, por ser mi compañero en los buenos y malos momentos, por su apoyo y colaboración, por orientarme en los momentos de confusión, eres parte de este sueño.

A mis amigos y compañeros de trabajo por el apoyo obtenido para la realización de este trabajo.

A mis compañeras de tesis por alcanzar juntas esta meta, por haber trabajado duro y por todos los momentos compartidos, esto nos deja una gran enseñanza, todo sacrificio tiene su recompensa.

A la empresa Refrigeración Europa, C.A. por permitirme desarrollar mi carrera profesional, por ser mí segunda escuela.

Anyelin García

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo Especial de Grado primeramente a Dios porque sin Él no hubiese podido alcanzar esta meta, es mi Dios quién nunca me abandona, me muestra el camino que debo seguir dándome la fortaleza que necesito para superar obstáculos. Solo Él conoce los sacrificios realizados y los momentos de angustias que atravesé en mi trayecto académico, sin embargo hoy en día sabe cómo recompensar mi esfuerzo permitiéndome sentir la satisfacción y la enorme felicidad de haber conseguido el éxito en esta etapa de mi vida.

A mis padres por darme la vida, el amor, la crianza, la educación, por inculcarme valores y enseñarme a luchar. Por su apoyo incondicional y sobre todo por darme toda su confianza ¡Por creer en mí, siempre!

A mis hermanos por todo el amor que me dan, por ser mi inspiración, mi motivo para ser mejor cada día de manera que ellos vean en mí un ejemplo a seguir.

A mis abuelos por ser los pilares y creadores de mi hermosa familia; por sus oraciones que me mantienen protegida en todo momento.

A Anyelin y Mariela por vivir junto a mi todos los buenos y malos momentos a lo largo de nuestra carrera profesional. Por su gran apoyo, por motivarme cuando me desanimaba y por regalarme su amistad incondicional.

A mi Yoe, por su enorme ayuda, cariño y apoyo incondicional. Por acompañarme en los peores momentos de mi trayectoria universitaria y celebrar conmigo los mejores.

Isleyer Veruzka Sardúa

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a todos mis familiares y amigos que nos apoyaron y ayudaron en este proceso importante de nuestra carrera, a los profesores que nos aportaron conocimiento para poder realizar este proyecto.

Para ellos muchas gracias por su apoyo incondicional.

Mariela Tovar

AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría a continuación expresar nuestro más sincero y emotivo agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda nos colaboraron en la realización del presente Trabajo Especial de Grado, pero antes, debemos dar Gracias a Dios Padre porque sin Él nada de esto sería posible. Gracias Padre por bendecirnos, protegenos y acompañarnos siempre.

A su vez, queremos agradecerles a nuestros padres por brindarnos su apoyo incondicional, gracias a ustedes hemos podido alcanzar esta meta. Nos complace honrar sus esfuerzos y sacrificios en darnos la mejor educación, con la presentación de este trabajo, que es la evidencia de que nada fue en vano y que hoy han cumplido con éxito una de las metas más importante de un padre, la educación profesional de sus hijos, les queremos infinitamente, ¡Gracias por tanto!

Agradecemos a quien para nosotras fue por estos años nuestro segundo hogar, la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, nos llena de Orgullo pertenecer a tan prestigiosa institución, que se llena de vida con la presencia, el trabajo y la dedicación del talento humano que en ella labora. Gracias a nuestros profesores, a ustedes mil gracias por compartir con nosotras sus conocimientos y experiencias, muy especialmente a los mejores, los profesores de la escuela de Relaciones Industriales, gracias a sus enseñanzas hoy en día todas nos desempeñamos en el área de manera exitosa.

También extendemos nuestro más profundo agradecimiento específicamente a los profesores, Servio Tulio Ferrer, por toda la ayuda que nos brindó para la realización de este trabajo, sus consejos nos sirvieron de mucho para encaminar nuestra investigación. A los Profesores, Emma Arguello, Luis Ilija y Gladys Hernández por su especial amabilidad y por haber atendido nuestras solicitudes de asesoría. De igual manera agradecemos muy especialmente al Sr. Joaquín porque es gracias a su amable colaboración que pudimos llevar a cabo esta investigación. De verdad infinitas gracias por su interés en ayudarnos, en prestarnos toda la atención y en facilitarnos los medios necesarios para la realización de la misma. Es para nosotras un honor haber realizado nuestro trabajo en su empresa. Extendemos también nuestro agradecimiento a todos y cada uno de las personas que allí laboran por mostrarse receptivos y colaboradores con nosotras al momento de aplicar los instrumentos de recolección de datos.

Y por último le damos las gracias a todas aquellas personas que de alguna u otra manera colaboraron con nosotras en la realización del presente trabajo. A nuestra amiga, a Jesús Maldonado, Yoel Riveros, Domenico Cervini, muchas gracias por su apoyo y ayuda incondicional.

Que Dios los colme de bendiciones y les de vida y salud para que sigan ayudando a otros y regalándole al mundo todas sus virtudes.

Anyelin, Isleyer y Mariela

ÍNDICE GENERAL

	pág.
Aprobación del Tutor.....	iii
Resumen.....	xiv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	9
Justificación de la Investigación.....	10
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación.....	12
Bases Teóricas.....	20
Definición de Términos.....	43
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de Investigación.....	44
Estrategia Metodológica.....	46
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	49
Población y Muestra.....	50
Validez y Confiabilidad.....	52
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	54
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
CAPÍTULO VI	
LA PROPUESTA	91
LISTA DE REFERENCIAS	113
ANEXOS.....	117
A. Instrumento de Recolección de Datos.....	118
B. Confiabilidad del Instrumento.....	123
C. Constancia de Validación	124

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág
Cuadro N°	.
1. Cuadro Técnico Metodológico	48
2. Población	50
3. Ambiente	55
4. Equipos de Protección	57
5. Crecimiento Profesional, Capacitación y Desarrollo	58
6. Ascensos y Promociones	60
7. Desarrollo de Conocimientos y Habilidades	61
8. Satisfacción con las Perspectivas Laborales	63
9. Entusiasmo con La Empresa	64
10. Rotación de Cargo	66
11. Calidad en la Información	67
12. Agrado del Ambiente	68
13. Eficiente	70
14. Confianza	71
15. Responsabilidad con el Servicio y Atención	72
16. Sinceridad en la Información	73
17. Tiempo del Servicio	74
18. Solventan los Reclamos con Prontitud	75
19. Preocupación por Mejoras	76
20. Motivación	77
21. Comunicación	78
22. Gestión	79
23. Plan Estratégico	80
24. Ambiente	81
25. Conforme	82
26. Responsabilidad	83
27. Beneficios	84
28. Recursos	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°	Pág
1. Ambiente	55
2. Equipos de Protección	57
3. Crecimiento Profesional, Capacitación y Desarrollo	58
4. Ascensos y Promociones	60
5. Desarrollo de Conocimientos y Habilidades	61
6. Satisfacción con las Perspectivas Laborales	63
7. Entusiasmo con La Empresa	64
8. Rotación de Cargo	66
9. Calidad en la Información	67
10. Agrado del Ambiente	68
11. Eficiente	70
12. Confianza	71
13. Responsabilidad con el Servicio y Atención	72
14. Sinceridad en la Información	73
15. Tiempo del Servicio	74
16. Solventan los Reclamos con Prontitud	75
17. Preocupación por Mejoras	76
18. Motivación	77
19. Comunicación	78
20. Gestión	79
21. Plan Estratégico	80
22. Ambiente	81
23. Conforme	82
24. Responsabilidad	83
25. Beneficios	84
26. Recursos	85

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág
Figura N°	
1. Proceso de Gestión de Recursos Humanos	24
2. Objetivos del Departamento de Recursos Humanos	26
3. Elementos del Departamento de Recursos Humanos	27
4. Eficacia Organizacional	30
5. Objetivos de la Planeación de Recursos Humanos	38



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



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEL
SECTOR MANUFACTURERO UBICADA EN VALENCIA
ESTADO CARABOBO**

Autoras:

García Anyelin

Sardúa Isleyer

Tovar Mariela

Tutor: Prof. Servio Tulio Ferrer

Fecha: Febrero 2015

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo Proponer un plan estratégico para la optimización de la gestión del Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. Se utilizó como metodología, una investigación de tipo descriptivo bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en un diseño de campo, para la recolección de los datos se usó como instrumento un cuestionario, aplicado a la muestra seleccionada conformada por treinta (37) empleados pertenecientes a la empresa objeto de estudio, el mismo fue validado por el juicio de tres (03) expertos, uno metodológico, un experto en el área de Recursos Humanos y un Estadístico, en este mismo orden de ideas, la confiabilidad fue calculada por la fórmula de Alpha Cronbach, que arrojó un resultado de un ochenta y dos por ciento 82% que significa alto grado de confiabilidad. Luego de tabular y graficar los resultados de la misma se realizó una interpretación y un análisis de los mismos, en la que se pudo observar que el departamento de recursos humanos tiene debilidades en su gestión siendo unas de ellas la falta de comunicación asertiva y veraz, capacitación hacia el personal, no lleva a cabo un proceso de capacitación y desarrollo como tal, entre otros .En base a los resultados obtenidos se realizó las respectivas conclusiones y se formuló las debidas recomendaciones, así como el diseño de la propuesta para la optimización de la gestión del Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector manufacturero ubicado en Valencia Estado Carabobo.

Descriptor: gestión, recursos humanos, estrategias.



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



**STRATEGIC PLAN FOR OPTIMIZATION OF MANAGEMENT
DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES IN A MANUFACTURING
COMPANY LOCATED IN VALENCIA
CARABOBO**

Authors:

García Anyelin

Sardúa Isleyer

Tovar Mariela

Tuthor: Prof. Servio Tulio Ferrer

Date: February 2015

ABSTRACT

The present research aimed to propose a strategic plan for optimizing the management of the Department of Human Resources of a manufacturing company located in Valencia, Carabobo state. It was used as a methodology, a descriptive research in the form of feasible project, based on a design field for data collection was used as an instrument a questionnaire applied to the selected sample consists of thirty (37) employees belonging for the company under study, it was validated by the trial of three (03) experts, one methodological, an expert in the area of Human Resources and Statistics, in this same vein, the reliability was calculated by the formula Cronbach Alpha, which yielded a result of seventy-seven percent 87.84% which means high reliability. After tabular and graph the results thereof an interpretation and analysis of the data was performed, in which it was observed that the HR department has weaknesses in its management being one of them the lack of assertive communication, training , assertive and truthful towards personal communication, does not perform a process of training and development as such, among others based on the results of the respective conclusions are made and recommendations are made due .In well as the design of the proposal to optimize the management of the Department of Human Resources of a manufacturing company located in Valencia, Carabobo state.

Keywords: management, human resources strategies

INTRODUCCIÓN

El capital humano, es el recurso más importante de una empresa, ya que dependiendo de su satisfacción y compromiso con la empresa, él se sentirá motivado en el cumplimiento de sus funciones. Es allí, la responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, que se encarga de dar el mejor servicio a los empleados, tales como: capacitación, reconocimientos e incentivos, tanto monetario y no monetarios, remuneración, sueldos y salarios, un ambiente agradable, solución rápida y oportuna de los problemas que se le presente, entre otros, es por ello que en esta investigación, se Propone un plan estratégico para la optimización de la gestión del Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. En tal sentido, está investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se plantea la situación problemática o contexto que se relaciona con el tema elegido como objeto de estudio, que está constituida por el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación.

En el Capítulo II, se reseñan todos los elementos que componen el Marco Referencial entre estos se encuentran los antecedentes que aportaron conocimientos a la investigación, así como también las bases teóricas sobre las cuales soportan los objetivos planteados.

En el Capítulo III, Marco Metodológico, es donde se describe la naturaleza de la investigación, la estrategia metodológica y las técnicas e instrumentos de recolección de datos y operacionalización de los objetivos específicos, así como también la validez y confiabilidad de los instrumentos.

En el Capítulo IV, está referido al análisis e interpretación de los resultados, utilizando Cuadros, gráficos, se realizó una interpretación y análisis de los datos obtenidos y el Capítulo V, en donde se encuentran las conclusiones, recomendaciones, finalmente se encuentra el Capítulo VI, La Propuesta, la lista de referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad, surgen constantes cambios en las organizaciones, influenciados por la globalización y la presión social sobre el posicionamiento y crecimiento frente a un mercado competitivo por excelencia, es por ello que, los desafíos de las empresas cada día son mucho más exigentes. Cabe señalar, que las mismas son un sistema complejo, donde interactúan personas, recursos físicos, tecnológicos y estrategias, que llevan a cabo procesos que permiten el logro de objetivos previamente planteados, que brindan productos y/o servicios a la sociedad. Estas pueden ser con o sin fines de lucro y de personalidad jurídica o natural.

Los grandes cambios ocurridos en el siglo XX, exigen cada vez más a los países de todo el mundo, contar con un Recurso Humano altamente calificado para, alcanzar mayores niveles de productividad, competitividad, desarrollo tecnológico y de innovación. Desde esta perspectiva, las empresas deben hacer énfasis en el desarrollo de los Subsistemas de Recursos Humanos, es por ello, que las organizaciones deben ser cada día más competitivas. Al respecto señala Chiavenato, I. (2008:110), “la competitividad de una empresa es sinónimo de recursos tecnológicos, procesos de trabajo racionales, estructura organizacional adecuada, productos y servicios excelentes. Lo que hace a una organización competitiva, capaz de desafiar y

vencer la competencia es la calidad de personas que en ella laboran”, en este sentido, se considera al talento humano como la primera ventaja competitiva de las organizaciones, razón por la cual es necesario que las mismas mejoren sus prácticas en los procesos que debe cumplir el Departamento de Recurso Humano.

La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento, le dan al Talento Humano en estos tiempos una concepción de indispensable para lograr el éxito de una organización, por ende son lo más importante, las mismas deben crear mecanismos que las lleven a reaccionar, adaptarse y afrontar tal entorno junto a sus ritmos de aceleración considerando para esto al talento humano como el principal apoyo.

Sin embargo, por los constantes cambios del entorno organizacional, la administración del Talento Humano está siendo constantemente renovada y redefinida, como Gestión del Talento Humano que según Pilar, J. (2001):

Es aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización (p.51).

En tal sentido, se puede entender el talento como la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización. Del autor antes comentado, se puede extraer que la gestión del talento humano, no es más que la forma y estrategias mediante las cuales las organizaciones actuales

logran aprovechar al máximo el talento humano y los recursos que poseen, bien sea económicos, tecnológicos, entre muchos otros, para alcanzar los objetivos propuestos. Según Chiavenato, I. (2008), la Gestión de Talento Humano se divide en subsistemas que hacen posible el desenvolvimiento de la gestión en las organizaciones, para el logro de los objetivos y metas propuestas, el mejoramiento continuo, así como su desarrollo en el mercado. Estos sub-sistemas son: la Admisión de Personas: referido a los procesos utilizados para incluir nuevos colaboradores en la empresa que incluye el reclutamiento y selección; Aplicación de Personas: su función es asegurarse que deben hacer las personas, en ella están el diseño de cargo y la evaluación del desempeño; luego, está la Compensación de Personas a cambio de su desempeño laboral, y lo constituye la remuneración, los beneficios y servicios.

Por otro lado, los individuos son seres complejos que se comportan en el trabajo dependiendo de sus características personales, de la forma que tienen de percibir el ambiente organizacional, de sus aspiraciones personales y profesionales y de muchas otras variables. Para dar posibles soluciones a los problemas que se presentan con el talento humano, es necesario indagar sobre los elementos más significativos en la gestión del talento humano. Según Davenport, T. (2009) la Gestión se define de la siguiente manera:

Conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado. Se plantea como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización. En ese sentido, la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo. (p112)

De acuerdo a la definición antes descrita, la gestión implica la realización de actividades para lograr un objetivo que requiere

necesariamente actitudes de liderazgo en los que dirigen la organización. Se puede decir también que gestión es sinónimo de administración, que requiere la coordinación de los recursos mediante procesos de planeación, organización, dirección y control. Por otro lado, cabe señalar que la Administración de Recursos Humanos, tiene como funciones, además de las administrativas, no sólo seleccionar su personal, sino de igual manera mantener su satisfacción, su eficiencia y productividad a través de la calidad del servicio que presta a sus empleados. En tal sentido, consiste básicamente en desarrollar y aplicar políticas, programas y procedimientos orientados a estimular y valorar el desarrollo del personal, proporcionándoles las herramientas necesarias para hacerlo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en la que se desenvuelve, lo cual permitirá construir organizaciones inteligentes e innovadoras.

Para el empleado, es indispensable contar con un buen servicio brindado por el Departamento de Recursos Humanos, ya que es el que lleva el control directo en cuanto a las necesidades básicas dentro de la organización, tales como lo son horas extras, bono de alimentación, servicio de guardería, planes de desarrollo, entre otras, las cuales estén estipuladas en el contrato colectivo. Es por ello, que se debe aprovechar la planificación estratégica, que es un proceso que permite a las empresas que la apliquen correctamente ajustarse con éxito a entornos dinámicos, pues se centra en la relación entre la empresa y su entorno, y en la influencia que este puede tener sobre ella. Al respecto Thompson, A. (2001:30) define la planificación estratégica como “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos”.

A pesar de lo anterior plasmado, existen muchas organizaciones que dan poca prioridad a los servicios que prestan a sus empleados,

absteniéndose de buscar mejoras y desarrollo en la gestión de su capital humano, olvidándose de que un buen desempeño laboral ayuda a darle un enfoque productivo y competitivo a las mismas, ya que mediante la calidad de servicio al cliente interno, obtiene el personal calificado e idóneo para el puesto de trabajo; es decir, un perfil adecuado.

Tal es el caso, de la empresa objeto de estudio, empresa de alto prestigio a nivel nacional en la línea de equipos de refrigeración comercial. La misma, se dedica a la fabricación, distribución e instalación de equipos de refrigeración comercial en acero inoxidable y fórmica para fuentes de soda, bares, restaurantes, areperas, panaderías, comedores industriales, ventas de comida rápida, decoración y remodelación de interiores.

Por otro lado, tiene como visión, crecer cada día más en el mercado de equipos de refrigeración, con el propósito de penetrar en el mercado internacional, ampliando el espacio físico y a su vez aumentar la capacidad laboral ayudando a disminuir el desempleo en el país y sistematizar el proceso de producción. Y como Misión, buscar consolidar la posición de liderazgo rentable en la producción y comercialización de equipos de refrigeración comercial a la medida y servicios de alta calidad percibida, que satisfagan continua y plenamente las necesidades de los consumidores y clientes, mediante la optimización de los recursos humanos y tecnológicos, manteniendo el equilibrio ambiental.

Cabe destacar que en la empresa objeto de estudio, según la experiencia de una de las autoras, la problemática observada se refiere a la poca importancia que la gerencia otorga a la gestión del Departamento de Recursos Humanos, ya que los miembros de la misma, perteneciente a una empresa familiar, no han aceptado el crecimiento que está ha tenido en los

últimos tiempos, en donde existe la necesidad de ser proyectados como Pequeña y Mediana empresa (PYME) y mejorar su gestión en cuanto a dicho departamento. Por ello, una de las quejas observadas es la falta de información de índole general en cuanto a sus funciones, demoras en las solicitudes, ausencia de planes y programas de inducción y adiestramiento, desactualización con la información, falta de exploración de las habilidades y destrezas del personal, insatisfacción en la atención recibida, además no existe un lineamiento constante de todos los procesos involucrado en la gestión del Departamento de Recursos Humanos.

Del mismo modo, los empleados de esta empresa del sector manufacturero, acotaron que existe un continuo desmejoramiento en el desempeño de los mismos, ya que el personal no cumple con las exigencias y/o competencias que requiere el cargo, por último, esta situación trae como consecuencia retraso e ineficiencia en los procesos que involucran el desempeño laboral del capital humano, desactualización, falta de exploración las habilidades y destrezas de los mismos y por consiguiente la empresa no logra cumplir los objetivos empresariales.

Por lo anterior expuesto, se pretende llevar a cabo la realización de la presente propuesta, con la finalidad del diseño de un plan estratégico al Departamento de Recursos Humanos, para la optimización de su gestión, por ello, surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las funciones y los servicios que brinda el Departamento de Recursos Humanos hacia los empleados de la empresa?

- ¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades de mejora para la Gestión del Departamento de Recursos Humanos de la empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo?
- ¿Cómo es el diseño de un plan estratégico para la optimización de la gestión del Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo?

Objetivos de la Investigación

General

Proponer un plan estratégico para la optimización de la gestión del Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Específicos

- Diagnosticar la situación actual de las funciones y los servicios que brinda el Departamento de Recursos Humanos hacia los empleados de la empresa.
- Determinar las fortalezas y oportunidades de mejoras para la Gestión del Departamento de Recursos Humanos de la empresa del sector manufacturero.

- Diseñar una propuesta de un plan estratégico para la optimización de la gestión del Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

Para justificar, el llevar a cabo esta investigación, se debe partir de que la gestión del Departamento de Recursos Humanos, se está convirtiendo hoy en día, en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, para mejorar esta gestión dentro de la organización, se deberían formular sus estrategias en función de las necesidades de los empleados y en relación con los sistemas físicos y administrativos que son utilizados por el personal que labora en la organización, este último aspecto requiere de atención especial ya que es el principal contacto entre el cliente externo y la organización, para así alcanzar la excelencia, eficacia y productividad para mantenerse líder en el mercado.

Es por ello, que esta investigación aportará al Departamento de Recursos Humanos de la empresa del sector manufacturero, retroalimentación y oportunidad de optimizar su gestión y de esta manera corregir errores en su atención y prestación del mismo para lograr la excelencia en la gestión. Asimismo, esta propuesta es de utilidad para el capital humano de la empresa, ya que pretende, garantizar un mejor funcionamiento y gestión de Capital Humano, en síntesis lo que se busca son estrategias para la optimización de la gestión del Departamento de Recursos Humanos en la empresa.

De igual manera, contribuye con la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de Carabobo, por ser un tema que se

hace presente en el mercado laboral de manera competitiva debido las dinámicas cambiantes de la misma, al igual que en el futuro esta investigación puede servir de herramienta clave para el desarrollo de próximas investigaciones relacionadas con este tema. Por otro lado, para las autoras constituye un aporte a su carrera, cabe destacar, el aporte de este es de carácter metodológico a las próximas investigaciones, para todos aquellos interesados en la investigación, por ser de naturaleza muy específica para cada organización y de vital importancia organizacional. Por último, se pondrá de manifiesto los conocimientos adquiridos durante la carrera y permitirá sentar las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí planteada.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Toda investigación es un proceso sistemático con objetivos definidos. No es posible realizar un estudio investigativo exitoso si no se le da especial atención al desarrollo de un buen marco referencial sobre el estudio que se realiza. A este respecto, Arias, M. (2006) indica que el marco teórico delimita los referentes que orientarán el estudio en todos sus aspectos

Antecedentes de la Investigación

A continuación se presenta los antecedentes del estudio, de trabajos de investigaciones anteriores que sirven como soporte valioso en esta investigación:

Castillo, D. (2012), en investigación titulada **“La Gestión de los Recursos Humanos y su Rol Protagonico en el Desempeño y Responsabilidad Social de la Empresa CVA Azucar, S.A”**. Trabajo presentado para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales en la Universidad de Carabobo.

La misma tuvo objetivo general Analizar desde la gestión de los recursos humanos el rol protagónico en el desempeño y responsabilidad social que tiene la empresa Corporación Venezolana Agrícola Azúcar, S.A. Por consiguiente, cabe destacar que la CVA Azúcar es una empresa de la administración pública que al igual que todas las empresas está regida por

cierta normativa legal venezolana y al efecto la operatividad de la misma debe prever a través de la gestión de recursos humanos los mecanismos de la coordinación social, es decir, de las relaciones y vinculación entre el Estado, el mercado y la sociedad civil y la Responsabilidad Social Empresarial.

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

El estudio citado está vinculado con esta investigación por cuanto aborda la gestión del Departamento de Recursos Humanos y las acciones de la empresa enfocadas al bienestar de sus empleados y reconoce a la empresa como un elemento de integración y estabilización social, como en efecto se enfoca en este estudio.

Escobar, I. (2011), en trabajo titulado **“La gestión de los recursos humanos: factor estratégico de desarrollo en una empresa de consumo masivo”**. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo.

El objetivo fundamental de esta investigación fue Analizar la Gestión de

los Recursos Humanos considerando la preeminencia del desempeño de los trabajadores en una empresa de consumo masivo. En tal sentido se destacaron las teorías estratégicas de la Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones; se establecieron las interrelaciones entre la Gestión de los Recursos Humanos y los componentes claves del desarrollo y el desempeño profesional y se analizó la Gestión de los Recursos Humanos en una empresa de consumo masivo a través de las dinámicas laborales que configuran la estrategia del negocio. De acuerdo a los objetivos planteados se desarrolló una investigación de campo con apoyo en la revisión documental o bibliográfica.

Para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario conformado por 14 ítems orientados a identificar y evaluar la gestión de recursos humanos como factor de desempeño de la organización objeto de estudio; dicho instrumento fue aplicado entre la Alta Gerencia y el grupo de empleados de una empresa de consumo masivo. Las respuestas sugieren que para que los recursos humanos de una organización tengan un desempeño laboral que satisfaga las necesidades de la organización, se requiere definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización; además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos, todo esto se logra solo con la ayuda de instrumentos administrativos y reglamentarios.

Esta investigación se seleccionó como antecedente por su aporte sobre cómo mejorar el desempeño laboral de los recursos humanos de una organización, en donde se requiere definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización; además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos

recursos humanos, todo esto se logra solo con la ayuda de instrumentos administrativos y reglamentarios.

Palencia, E. (2011), en su investigación titulada **“Modelo Gerencial de Talento Humano Basado en el Sistema de Evaluación y Desarrollo Continuo que Contribuya al Mejoramiento de la Calidad de Servicio en las Empresas Fabricantes de Línea Blanca del Estado Carabobo”**. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención: Gerencia. En la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Escuela de Economía.

Tuvo como objeto diseñar un modelo gerencial basado en estrategias que contribuya al mejoramiento de la calidad de servicio en las empresas fabricantes de línea blanca ubicadas en el estado Carabobo. Se tomó en consideración las principales teorías de gerencia del talento humano, sistema de evaluación y desarrollo continuo de la calidad de servicio. Esta investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica, se desarrolló la parte teórica caracterizando al presente estudio como una investigación no experimental de campo, de tipo descriptivo.

La metodología utilizada se centró en dos instrumentos de recolección de datos, mediante la técnica de la encuesta: una aplicada a la gerencia, usando las dimensiones que miden la evaluación del proceso de gestión de actitudes del personal, y otra encuesta aplicada al capital humano, usando las dimensiones que miden la evaluación del proceso de gestión de actitudes del personal y la evaluación del proceso de gestión de la comunicación. Se concluyó en la estrecha relación entre los sistemas de evaluación y desarrollo continuo, con la satisfacción del cliente externo en las

organizaciones. Por ello, es una estrategia para potenciar la calidad de servicio ofrecido al cliente y como consecuencia directa la satisfacción. Finalmente, desarrolló una propuesta para el mejoramiento de la calidad de servicio.

Dicho trabajo de investigación permite a la investigadora encontrar datos para las bases teóricas de su investigación, ayudando a conceptualizar, temas como clientes internos y externos, servicio entre otros que serán desarrollados a través del presente trabajo de grado.

Por otro lado Gómez, D. (2011), en su investigación titulada **“La Gestión de Recursos Humanos y el servicio que presta el personal de mantenimiento de un Outsourcing, ubicado en el municipio San Diego del estado Carabobo”**. Trabajo de Grado presentado para optar el Título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo.

El objetivo de la investigación, fue Analizar la Gestión de Recursos Humanos y la Calidad de Servicio que presta el Personal de Mantenimiento de un Outsourcing, ubicado en el Municipio San Diego del Estado Carabobo. Para el logro de este propósito se aplicó una metodología de carácter descriptivo, apoyado en una investigación documental. En este sentido, se logró configurar el carácter teórico y práctico que conformó la investigación objeto de estudio. Una vez abordado estas dimensiones se lograron alcanzar los objetivos propuestos, los cuales abordaban la gestión de servicio considerando el rol de los recursos humanos en la organización estudiada.

Se concluyó que existe una Gestión de los Recursos Humanos preocupada para lograr los objetivos, además de buscar alternativas que

permita la consolidación de la formación del personal, adicionalmente se demuestra que el personal que realiza mantenimiento a través de un outsourcing se encuentra completamente comprometido con las políticas y prácticas empresariales, integrándose a la estrategia del negocio y a la gestión enmarcada en la planeación, organización, coordinación y control de la organización objeto de estudio Esta investigación, constituye un aporte al trabajo de grado, ya que la calidad de servicio, es parte fundamental en el servicio ofrecido a los clientes, lo que conlleva a un nivel de satisfacción óptimo o deficiente.

En este mismo orden de ideas, se encuentra la investigación de Rodríguez, M. (2011), titulada **“Estrategias de mercadeo interno dirigidas a mejorar la calidad de servicio en la dirección de recursos humanos de la Universidad de Carabobo”**, Trabajo de Grado presentado para optar el Título de Magíster en Administración de Empresas, mención Mercadeo, en la Universidad de Carabobo.

La investigación tuvo como objetivo general Proponer estrategias de mercadeo interno dirigidas a mejorar la calidad de servicio ofrecida por el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Carabobo a sus clientes externos. Teóricamente la investigación estuvo orientada al Comportamiento Humano, la Motivación y a sus diversas suposiciones, así mismo, a la aplicación del Mercadeo Interno hacia el Recurso Humano de cualquier organización y sus implicaciones en la Calidad de Servicio ofrecida. Metodológicamente y tomando en cuenta la naturaleza del estudio, el tipo se enmarca en una investigación exploratoria-descriptiva, bajo un diseño no experimental transaccional. Las técnicas fueron la encuesta, y se aplicaron a dos (2) estratos, uno destinado a los empleados de la Dirección de Recursos Humanos y otro dirigido a la totalidad de los

Trabajadores de la Institución, a través de dos (2) instrumentos de recolección de datos aplicados a las muestras, bajo la escala tipo Likert.

Se pudo determinar a manera conclusiva que se detectaron varios elementos que afectan el comportamiento y la motivación de los empleados en la Dirección de Recursos Humanos, por lo que se propuso cinco (05) estrategias de mercadeo interno que ayudarían a mejorar la calidad de servicio brindada por sus empleados a toda la comunidad de la Universidad de Carabobo. Como aporte a esta investigación, se evidenció que para poder establecer y propiciar un ambiente más motivado entre los empleados de una organización es necesario diseñar y ejecutar planes de incentivos a los trabajadores de cualquier organización.

Mendoza, Y. (2011), en investigación titulada **“Lineamientos Estratégicos Para La Gestión Del Talento Humano Como Herramienta Para Una Gerencia Efectiva, en la Administración Pública Municipal en la Gran Valencia del Estado Carabobo”**. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia en la Universidad de Carabobo.

El objetivo general de este estudio fue realizar una propuesta de lineamientos estratégicos para la gestión del talento humano como herramienta para una gerencia efectiva en la Administración Pública Municipal en la gran Valencia del Estado Carabobo. Para llevar a cabo la consecución de los objetivos, la investigación se basó en una metodología en la cual se desarrolló el enfoque cuantitativo, enmarcado en la observación de campo, mediante la aplicación de cuestionarios y guía de entrevistas realizadas a funcionarios públicos de las Alcaldías San Diego, Valencia y Naguanagua. Se recopiló la información y se evaluaron los resultados para

realizar finalmente la propuesta que permita mejorar el ambiente laboral y la calidad de vida de los trabajadores que laboran en estas organizaciones.

Esta autora aportó a la presente investigación puntos claves a enfatizar, en la aplicación de ciertas herramientas, por parte de la Gerencia, para impulsar al talento humano hacia el mejoramiento continuo y de esa manera incrementar las ventajas competitivas.

Para la actual investigación se considera como referencia, la propuesta presentada por Huamani P. (2010) con el trabajo titulado **“El potencial humano y los estímulos organizacionales, caso del Instituto Especializado Materno Perinatal del Ministerio de Salud”**, trabajo de grado para optar al grado académico de Magister en Administración con Mención en Gestión Empresarial, en Lima Perú.

En esta investigación esboza el investigador un cambio de paradigmas, de los directivos y jefes intermedios, quienes deben aprender a confiar y delegar las funciones en sus colaboradores. Indica que la satisfacción de necesidades de capacitación, promoción y ascensos y el reconocimiento institucional al trabajo son elementos claves en este tipo de organizaciones. El cambio de paradigmas va enfocado siempre a la gerencia, ya que ésta es la que marca las pautas en las relaciones laborales, no obstante algunos gerentes deben aprender a diseñar estrategias que influyan de forma positiva la motivación al empleado. En este sentido, los gerentes que ofrecen cierta libertad para trabajar ayudan a satisfacer metas particulares de los empleados que buscan poseer un mayor control sobre su trabajo, permitiendo sentirse más motivado, por lo tanto se espera de él un mejor rendimiento.

La contribución de esta investigación al presente estudio radica en la identificación de factores clave para el éxito de la organización, en la cual se comprueba que la satisfacción de necesidades de capacitación y la delegación de funciones comprende los factores más determinantes en la definición de las estrategias motivacionales.

Bases Teóricas

La finalidad de esta parte del presente Capítulo es dar a conocer los enfoques teóricos que se han desarrollado acerca de los temas de talento humano y la efectividad de la gerencia en la administración de este recurso, en virtud de que las potencialidades de las personas son una parte fundamental para el crecimiento económico y el desarrollo regional de una nación.

Gestión del Capital Humano

En relevancia al aspecto de la Gestión del Capital Humano, es importante desatacar que antes del siglo XX, la Administración de Recursos Humanos, es una de las áreas más afectadas por los cambios acelerados en el mundo. Las empresas evolucionaron y con ellos la manera de administrar sus recursos, buscando estrategias y maneras de hacerlo que se adapten a éstos cambios. En tal sentido, las organizaciones están estrechamente sintonizadas con grandes desafíos tales como: la globalización, las personas, los clientes, productos y servicios, conocimientos, resultados y tecnología. Señala Chiavenato, I. (2008), que:

Las tres eras del siglo XX (industrialización clásica, neoclásica y era de la información, aportaron diversos

enfoques sobre cómo tratar a las personas en las organizaciones. Durante el curso de estas tres eras, el área de recurso Humano atravesó tres etapas distintas: relaciones industriales, recursos humanos y gestión con personas. Cada enfoque se ajusta a los esquemas de su época, a la mentalidad predominante y a las necesidades de las organizaciones. (p.37)

Acota, este mismo autor que el “tercer milenio apunta a cambios cada vez más acelerados e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas”, el mundo moderno se caracteriza por las tendencias antes mencionadas, todas ellas afectan y seguirán afectando tanto a las organizaciones como a las personas. La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento, le dan al talento humano en estos tiempos una concepción de indispensable para lograr el éxito de una organización.

Tanto así que estas han comenzado a considerar el talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas decisivas, las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre la inversión.

La diferencia conceptual, entre recursos humanos y gestión del talento humano radica en que la primera surge en la era de la industrialización neoclásica, en donde surgen los departamentos de recursos humanos, que sustituyen los antiguos departamentos de relaciones industriales; mientras que el segundo nace en la era de la información, en donde aparecen los equipos de gestión de personas, los cuales sustituyen los departamentos de recursos humanos.

Señala Chiavenato, I. (2008:38), en la era de la información, “tratar a las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones; también dejó de ser un desafío y pasó a ser una ventaja competitiva para las organizaciones exitosas”. Cabe señalar que la GTH, ha pasado desde sus inicios por tres grandes etapas, las cuales han radicado su evolución y adaptación a los tiempos actuales, como ya se mencionó anteriormente son las relaciones industriales, administración de recursos humanos y gestión del talento humano, cada una de ellas según el autor anterior tiene sus propias características.

En cuanto a la las etapas de la Gestión del Capital Humano, en el que se vislumbran características, tales como: en formato de trabajo es descentralizada hacia los gerentes y sus equipos, a nivel de actuación focalización global y estratégica en el negocio, en la parte de autoridad que ordena la acción las decisiones y acciones originadas en el gerente y su equipo de trabajo, en tipo de actividades consultoría interna, descentralizar y compartir, como principales actividades es cómo pueden los gerentes y sus equipos elegir, entrenar, liderar, motivar, evaluar y compensar a sus participantes y por último como misión del área es crear la mejor empresa y la mejor calidad en el trabajo.

Por lo tanto la Administración de Recursos Humanos, la define Chiavenato, I. (2008:9), cómo “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.

Mientras que la Gestión del Capital Humano, según Chiavenato, I. (2008:9), “implica varias actividades, como la descripción y análisis de

cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, entre otros”. La gestión de Capital Humano se divide en subsistemas que hacen posible el desenvolvimiento de la misma en las organizaciones, para el logro de los objetivos y metas propuestas, mejoramiento continuo así como su crecimiento y desarrollo en el mercado.

En este mismo orden de ideas, la Gestión del Talento Humano de acuerdo a Cuesta, A. (2001:81), es “una herramienta que permite relacionar a un colectivo de personas con un campo culturalmente de valores y tareas productivas, generadoras de rentas”, de esta formulación conceptual se desprende que el factor humano es un elemento básico y estratégico de la práctica gerencial empresarial para el aumento de capitales. Es básico porque de la gestión y administración eficiente de las personas, depende la correcta ejecución humana de los planes elaborados. Es estratégico porque los cambios organizativos no se pueden realizar, lógicamente, sin el concurso de las personas que los tienen que ejecutar.

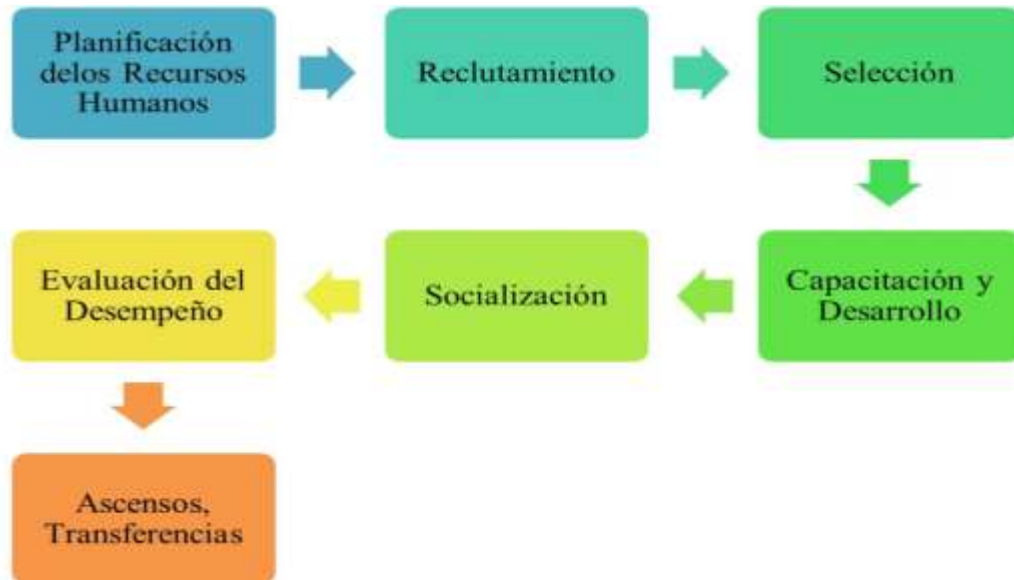
Por otro lado, los seis procesos de la gestión del talento humano, parafraseando lo señalado según Chiavenato, I. (2008), como son la Admisión de Personas, que son los procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa (Reclutamiento y selección), Aplicación de Personas; que son los procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa y orientar y acompañar su desempeño (Diseños de cargos y evaluación del desempeño), Compensación de Personas; son los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas (Remuneración, beneficios y servicios), Desarrollo de Personas, es el proceso empleado para

capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal (entrenamiento, programas de cambios y comunicación).

Por otro lado, se encuentra Mantenimiento de Personas; que no es más que un proceso utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactoria para las actividades de las personas (Disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y relaciones con los sindicatos) y por ultimo Monitoreo de personas; procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados (bases de datos y sistemas de información gerencial). Estos subsistemas están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. El resultado de cada uno de estos depende de su utilización, es decir que la mala administración de uno recae sobre los demás. Todo es un ciclo repetitivo, en donde la Gestión de personas juega un papel muy importante.

El proceso de Gestión de Talento Humano, nos en forma general de acuerdo a Stoner, J. (1996), “comprende siete actividades generales básicas que debe cumplir un departamento de recursos humanos dentro del ámbito administrativo, las cuales se representan gráficamente a continuación:

Figura N° 1. PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Stoner, J. (1996) Adaptado por García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Cabe señalar, que la administración de recursos humanos es influida por cambios del medio interno y externo. Como ya ha observado, la importancia del recurso humano en las empresas, y por lo tanto su administración, también es relevante mencionar que el personal dentro de la empresa pueden ser operativos y personal de apoyo, personal administrativo y directivo, en tal sentido, nace la necesidad de crear dentro de las organizaciones un departamento en donde sean atendidas todo lo referente al personal de la empresa. Señala Rodríguez, S. (2002:56), que “el dotar a la organización de personal competente es fundamental para el éxito de ésta; por tanto el trabajo del departamento de recursos humanos reviste una gran importancia”.

Las funciones de personal están siendo muy importantes en administración de las organizaciones según Rodríguez, S. (2002:56), en tal sentido, los objetivos del departamento de recursos humanos son:

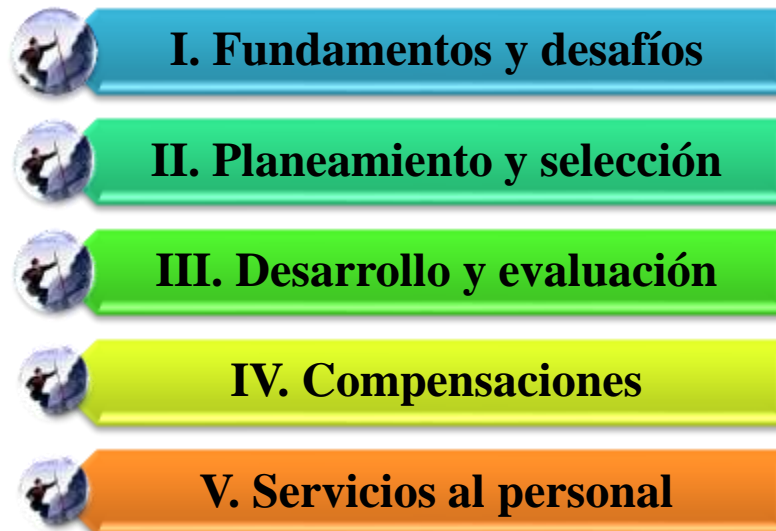
Figura N° 2. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Rodríguez, S. (2002) Adaptado por García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Otro modelo es el planteado por Werther, W. y Davis, K. (1996:395), donde se expresa que la administración de personal “constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más”. El modelo está conformado por los siguientes elementos:

Figura N° 3. ELEMENTOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Werther, W. y Davis, K. (1996) Adaptado por García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Como se observa en la figura n° 3. Los elementos según Werther, W. y Davis, K. los cuáles se detallan a continuación:

I. Fundamentos y desafíos: la administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.

II. Planeamiento y selección: Constituye el núcleo de la administración de personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y

las necesidades futuras de R.H. que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.

III. Desarrollo y evaluación: una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.

IV. Compensaciones: Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

V. Servicios al personal: Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.

VI. Relaciones con el Sindicato: existe una estrecha relación de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los RH.

VII. Perspectiva general de la administración de personal: los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de gestión del talento humano vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema. Se considera positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GTH. Por último, se considera que separar las compensaciones y los servicios al personal pueden restarle integralidad al modelo pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas.

En definitiva, la Administración de Recursos Humanos, es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos establecidos por la organización. La administración se define como un proceso porque todos los administradores y más concretamente el departamento de recursos humanos o personal, intervienen en actividades relacionadas para lograr los objetivos deseados.

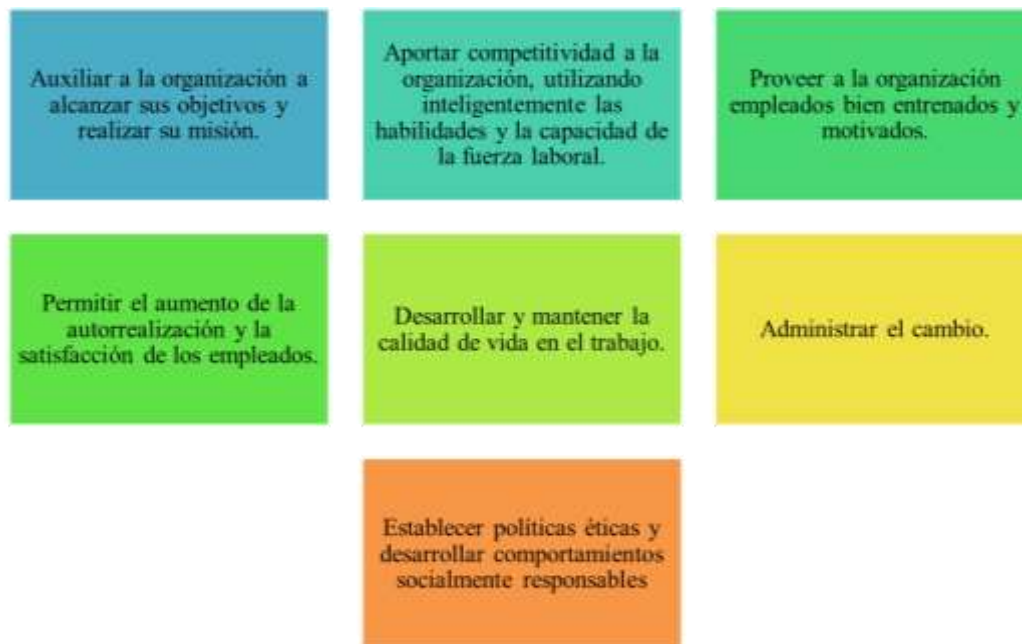
Objetivos de la Gestión del Talento

La gestión del talento en las organizaciones se encarga de que exista una colaboración eficiente entre los empleados sin importar los niveles jerárquicos, con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales e individuales.

Las personas son los principales elementos básicos de la eficacia organizacional, por lo tanto las necesitamos para que se cumplan los objetivos de la organización; para esto, los gerentes deben de dirigir con

tacto a los empleados, ya que de ellos depende el buen cumplimiento de los objetivos planeados. Asimismo Chiavenato, I. (2008), refiere que la gestión debe ayudar a alcanzar la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

Figura N° 4. EFICACIA ORGANIZACIONAL



Fuente: Chiavenato, I. (2008). Adaptado por García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Departamento de Recursos Humanos

La importancia del recurso humano en las empresas y por lo tanto su administración, también es relevante mencionar que el personal dentro de la empresa pueden ser operativos y personal de apoyo, personal administrativo y directivo, en tal sentido, nace la necesidad de crear dentro de las organizaciones un departamento en donde sean atendidas todo lo referente al personal de la empresa, que es el Departamento de Recursos Humanos,

al respecto señala Rodríguez, S. (2002:56), que “es el que dota a la organización de personal competente es fundamental para el éxito de ésta; por tanto el trabajo del departamento de recursos humanos reviste una gran importancia”.

En este sentido, en las funciones del Departamento de Recursos Humanos, Chiavenato, I. (2008:112), “todo departamento de recursos humanos dentro de una organización debe contener ciertas funciones que son imprescindibles en todo proceso llevado a cabo”. Tal es el caso en el manejo de la toma de decisiones con respecto a sus subordinados, a los que dé a conocer, a fondo que en todo proceso de administración de recursos humanos debe una responsabilidad de línea y una función staff, lo cual significa que cada gerente o jefe administra el personal que labore bajo su desempeño.

Se decide sobre nuevas admisiones, ascensos y transferencias, evaluación del desempeño, méritos, capacitación, retiros, disciplina, métodos y procesos de trabajo, supervisa, imparte órdenes, suministra información y orientación, recibe los informes las solicitudes y las justificaciones de los subordinados, a quienes se les informa de las nuevas expectativas de la organización, que a su vez recibe las expectativas y los sentimientos de ellos. Además, para que el principio de unidad de mando se pueda establecer de manera adecuada, es necesario que la autoridad de cada jefe no se fraccione; es por ello que su función primordial está en decidir, actuar y ordenar.

Por otro lado, un organismo staff de recursos humanos asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, el suministro de datos que posibilita la toma de decisiones al jefe de línea y

la prestación de servicios especializados debidamente solicitados. Es por ello que el jefe de línea debe considerar al especialista de recursos humanos como una fuente de ayuda y no como un intruso que interfiere en sus responsabilidades.

En este aspecto, señala Rodríguez, S. (2002:38), que la “función de personal dirige su atención al reconocimiento y solución de problemas administrativos desde el punto de vista del personal; subraya la efectividad del personal en sus trabajos como clave para el éxito administrativo”. En consecuencia, se deduce que debe alcanzarse el uso óptimo de este recurso con el mínimo desperdicio de habilidad y talento. El presente y el futuro de una organización depende mucho de lo bien que se administren los recursos humanos. La habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo del personal deben elevarse al máximo y lograr todo esto ante un desarrollo, por lo tanto el objetivo principal de la administración de recursos humanos es proporcionar el éxito organizacional.

En relación a las funciones del departamento de recursos humanos el autor antes mencionado, señala las siguientes:

- Planear los recursos humanos, asegurando una colocación adecuada a los tipos y cantidades correctas.
- Suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.
- Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal, a fin de lograr un comienzo productivo.

- Fijar un sistema de remuneración justa, para alcanzar niveles de desempeño deseado.
- Ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que eleve su capacidad operativa.
- Ejercer una adecuada administración del contexto colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones laborales.
- Promover, junto con el sindicato, programas de higiene y seguridad.
- Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas.
- Hacer respetar la autoridad y mantener la disciplina requerida en la organización.

Por lo anterior expuesto, se pudo observar las funciones del departamento de recursos humanos, lo cual permite el buen desempeño y desarrollo de los clientes internos, como lo son los empleados, en este caso de estudio pertenecientes al sector manufacturero, es por ello, que se hace necesario proponer un plan estratégico para la optimización de la gestión del Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector manufacturero ubicado en Valencia Estado Carabobo.

Planificación

La planificación puede definirse como un medio para el logro de un objetivo o propósito, cualquiera que éste sea. Según Stoner, J. (1996:20), “es necesario que antes de realizar una acción se debe tener claramente

identificado la meta que se desea lograr, por el contrario la planificación no tendría sentido”. De igual manera, es definida según Terry, G. (1987:128), “como el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”. A continuación se presenta una serie de concepciones planteadas por autores, referente a la planificación:

El autor Fernández, J. (1997:83), indica que “La planificación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”. Así que se puede decir que la planificación es un proceso en el cual se llevan a cabo diferentes acciones para lograr algo en concreto, o basando la definición en lo expuesto por Jiménez, W. (1982:38), “la planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”. En líneas generales todas las definiciones anteriormente señaladas describen a la planificación como los objetivos que se plantean en un tiempo actual, para ser alcanzados en un futuro a través de ciertos procedimientos.

Características de la Planificación

El proceso de planificación incluye cinco pasos principales que son: los objetivos organizacionales; la relación a los objetivos; el desarrollo de premisas considerando situaciones futuras; el identificar y escoger entre cursos alternativos de acción; y la puesta en marcha de los planes y evaluación de los resultados elementos que desencadenan una serie de

características donde se establece específicamente la definición de cada uno de ellos según lo indicado por Cortés, H. (1998), y expresado a continuación:

- Sentido de Proceso: la planificación es una actividad continua, un reajuste permanente entre medios, actividades, fines y procedimientos.
- Vínculo con el medio: Actúan los factores que se encuentran en el entorno del desarrollo.
- Actividad preparatoria: es el acto previo a la ejecución de la acción planificada.
- Conjunto de decisiones: son las soluciones elegidas a través de un estudio realizado y que son seleccionadas como las más acorde entre un conjunto de ideas.
- Para la acción: A pesar de que la planificación no es ejecución, siempre va dirigida hacia la realización de acciones.
- Sentido de futuro: dado que la planificación esta visionada hacia un futuro inmediato o a largo plazo, se debe trabajar con miras prospectivas.
- Teoría causa-efecto: es la teoría basada en los datos obtenidos y los datos deseados y entre más íntima sea la relación más exitosa ha sido la operación.
- Eficiencia: Para el logro de los objetivos, se busca el uso de los medios más eficientes.

Clases de Planificación

La clasificación de la planificación de forma general abarca muchos elementos, pero en base a las áreas elementales y fundamentales se definirá las dos categorías más utilizadas de este proceso. Según Stoner, J. (1996):

Los gerentes usan dos tipos básicos de planificación: La planificación estratégica, que está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización y la planificación operativa que muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. (p.12).

Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización.

Planificación Estratégica

La planificación estratégica se abarca mucho al esfuerzo prospectivo dado que toma a la organización como un todo general y no a un área específica y algunas definiciones que guarden estrecha relación con este método son las descritas a continuación:

Estrategia

Es un conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa. Según Ansoff, I. (1976), define este término como:

Un método o plan general que se propone a través de la integración de las ventajas y desventajas de una organización para el logro de metas a mediano o largo

plazo y para que pueda ser considerada una herramienta útil se debe tomar en cuenta los objetivos organizacionales. (p.134).

En tal sentido, la planificación de recursos humanos es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras.

Por otro lado, existe un amplio desarrollo teórico en la administración para gerenciar el talento humano en las organizaciones. Las Gerencias deben perseguir alinear adecuadas políticas de recursos humanos con la estrategia de la organización, éstas políticas deben estar acordes con la estabilidad de los trabajadores. La aceptación por parte del talento humano de nuevos enfoques sólo se logra, si el mismo está identificado con la cultura de su organización. Debe procurarse un clima organizacional propicio para el logro de los objetivos organizacionales.

Esa alineación que se menciona en el párrafo precedente se logra, siempre que se tome en consideración la gestión del talento humano en todas las fases de la administración, es decir, desde la planeación estratégica de la organización se debe integrar el manejo del recurso humano. La planeación estratégica la definen Mintzberg y Waters, citado por Caldera (2004), de la siguiente manera:

La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y

establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales (p.2).

De lo anterior se desprende que la gerencia debe implementar las acciones y políticas necesarias para lograr los objetivos, tanto individuales como organizacionales para asegurar alcanzar las metas propuestas, considerando para ello los problemas, que en materia de recurso humano se presentan, y las posibles soluciones a los mismos. El mismo autor refiere, los objetivos de la planeación de recursos humanos son:

Figura N° 5. OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Caldera (2004). Adaptado por García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Se puede apreciar que existen varios elementos significativos en los objetivos de la planeación, entre los cuales se pueden mencionar la capacitación y formación del personal, la motivación y el clima laboral, aspectos que sin duda deben resguardarse en toda organización. Las estrategias organizacionales deben estar orientadas a identificar las fortalezas y debilidades del talento humano, explorando sus capacidades para lograr tener ventajas competitivas que puedan ser consideradas como un factor de éxito.

Con fundamento en modelos de estrategias utilizados por las empresas basado en los recursos, es importante que las organizaciones establezcan las bases de sus ventajas competitivas en función a que el recurso humano tenga características tales como: “valiosos, importantes, con capacidades y habilidades y con un gran sentido de compromiso organizacional”. Estos elementos, interrelacionados convertirá a este recurso en una parte importante de la organización ya que podrán llevar a cabo las tareas asignadas sin contratiempos, optimizando los recursos financieros y materiales que les han sido asignados.

Finalmente se puede mencionar que Caldera (2004), sugiere que para integrar el recurso humano a la planeación se requiere en primer lugar establecer un FODA de este recurso para conocer el ambiente social, demográfico y sindical y en segundo lugar alinear las prácticas de la gestión del recurso humano en función a las condiciones generales de la organización. Asimismo define la alineación de la siguiente manera:

Vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso de vinculación, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que el trabajo, actuaciones,

decisiones y el comportamiento diario de todos los individuos, de todas las áreas, de todos los niveles, todos los días, esté directamente ligado a apoyar la estrategia de la organización (p11).

Como se puede apreciar en el texto anterior, todo el esfuerzo debe enfocarse en apoyar la estrategia de la organización, considerando para ello el comportamiento de los individuos, el cual va a depender de la formación del personal, el nivel de motivación y el clima laboral, afianzando de esta manera las bases por las cuales se aplica la planeación estratégica del recurso humano.

Administración Estratégica

Es un proceso que amerita de ciertos pasos específicos y secuenciales como lo son: formulación, implantación, medición de los resultados y evaluación de la estrategia. Según Stoner, J. (1996:45), lo define como “el proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos”.

Planificación Operativa

Es aquella planificación que se propone a corto plazo, basándose en los objetivos organizacionales y donde se desea conseguir el logro de metas que beneficien a la Organización, Según Ackoff, R. (1970:82), “la planificación operativa se refiere al diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo”.

Según la Duración

Como el nombre lo indica se basa en el tiempo que implica la acción, según Jiménez, W. (1982:78), “el período que abarque la planificación puede ser: a) de corto plazo, b) de Mediano plazo, c) de largo plazo”.

- Planificación de corto plazo: El período que cubre es de un año.
- Planificación de mediano plazo: El período que cubre es más de un año y menos de cinco.
- Planificación de largo plazo: El período que cubre es de más de cinco años.

Clasificación por Área Funcional

Los planes se pueden clasificar también de acuerdo al área funcional responsable de su cumplimiento; según Cortés, H. (1998), la clasificación sería la siguiente:

- Plan de Producción
- Plan de Mantenimiento
- Plan de mercadeo
- Plan de Finanzas
- Plan de Negocios

Clasificación según el alcance

Según el alcance dentro de una determinada institución o empresa, los planes se pueden clasificar como:

- Departamentales, si se aplican a un departamento.
- Interdepartamentales, si afectan a más de un departamento.
- Institucional o empresarial, si cubre toda la organización.

También pueden ser considerados como planes las políticas, los procedimientos, las normas y los métodos de trabajo. En otro orden de ideas, Cenzo, D. y Robbins, S. (1996:23), plantean que la planificación estratégica de recursos humanos “es el proceso que conecta la planificación de recursos humanos con el proceso de dirección estratégica de la firma”. Para concluir, Fombonne, J. (1992), destaca que la planificación suele ser una buena técnica para la organización expresada de la siguiente manera:

La planificación de recursos humanos puede llegar a ser una buena estrategia que permite a la empresa disponer de los hombres necesarios para atrapar oportunidades de mercado, absorber otras empresas, diversificarse, anticiparse y dominar rápidamente las nuevas tecnologías (p. 56).

Es importante señalar que el departamento de Recursos Humanos no solo debe contar con las estrategias específicas sobre un área, sino que también deber tener planteado los perfiles profesionales que puedan determinar el logro de ciertas actividades. A continuación se plantea un modelo de la implementación de la planificación estratégica de Recursos Humanos en el proceso global de una Organización.

En este mismo orden de ideas, la estrategia organizacional, es el mecanismo que permite la organización interactuar con el contexto ambiental en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. Está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales

de la organización. Bajo esta premisa, la planeación estratégica que según Chiavenato, I. (2008:63), “es traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias en recursos humanos”. Es por ello, que las organizaciones no son creadas aleatoriamente, sino que existen para cumplir algún propósito. Todas las organizaciones tienen una misión que cumplir, la cual significa recibir un encargo.

Definición de Términos Básicos

Área Ocupacional: Agrupación de funciones laborales relacionadas. El área ocupacional puede identificarse, en principio, con el primer nivel de desglose de una sub-área de competencia.

Capacitación Basada En Competencia: Modelo de capacitación que tiene como propósito central formar individuos con conocimientos, habilidades y destrezas relevantes y pertinentes al desempeño laboral.

Competencia Laboral: Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.

Competente: Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo está compuesto, por el agregado de todos los pasos a seguir durante el proceso de la investigación, referente a la propuesta de Proponer un plan estratégico para la optimización de la gestión del Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector manufacturero ubicado en Valencia Estado Carabobo. El marco metodológico es definido por Balestrini, M. (2006:27), como “el conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos”.

Por las consideraciones anteriores, se puede decir que es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado, de modo que el marco metodológico, se refiere al plan básico que debe seguirse para realizar la investigación, en él se contempla el tipo de investigación, el diseño de la misma y las técnicas e instrumentos de recolección de datos, población y muestra, así como también la técnica de análisis de datos y la estrategia metodológica.

Naturaleza de la Investigación

Según, Palella, S. y Martins, F. (2010), el tipo de investigación se refiere a la clase de estudio que se va a realizar, esto no es más que la orientación sobre la clase de estudio que se ha escogido y así se determinarán las formas y particularidades con las cuales debe recolectarse la información

para llevarlo a cabo y de igual forma también la manera de recolectar y presentar datos. De acuerdo con los objetivos propuestos y el problema planteado de la investigación en curso, el tipo de investigación será descriptiva, este tipo de investigación miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a analizar; en un estudio descriptivo se selecciona una serie de razones y se mide cada una de ellas independientemente, para así, describir lo que se investiga.

En tal sentido, la investigación es descriptiva, porque está dirigida a reseñar las características primordiales del fenómeno de estudio, por lo tanto, se hará una narrativa exponiendo la problemática planteada y describiendo algunas características esenciales de la realidad estudiada sobre la gestión del Departamento de Recursos Humanos.

Asimismo, ésta se presentará bajo la modalidad de proyecto factible; ya que la misma propone solucionar de forma práctica el problema existente, mediante una propuesta viable. En tal sentido, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2012:22), expone que un proyecto factible “consiste en una investigación, elaboración y desarrollo de la propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, refiriéndose a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”.

Por las consideraciones anteriores, la presente investigación pretenderá solucionar el problema planteado con la el diseño de un plan estratégico para la optimización de la gestión del Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Es necesario, que las investigaciones bajo la modalidad proyecto factible estén sustentadas en investigaciones de campo, esto según Arias, F. (2006), la describe como aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurran los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. Al respecto, la investigación de campo no es más que la recolección de datos por parte de las investigadoras, justamente en el área donde se desenvuelve o desarrolla el estudio; es decir, interactúa con el contexto donde se ha establecido y a su vez cabe destacar que no se debe en ningún momento manipular la información obtenida, para la presente investigación los datos e información se recolectarán en la empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Estrategia Metodológica

A fin de conocer los procedimientos que se utilizaran con el fin de proponer un plan estratégico para la optimización de la gestión del Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo y darle respuesta a los objetivos específicos n°1, que es Diagnosticar la situación actual de las funciones y los servicios que brinda el Departamento de Recursos Humanos hacia los empleados de la empresa.

En tal sentido, en esta parte del marco metodológico, comprende el cuadro técnico metodológico y la elaboración de los instrumentos, el cual para la elaboración de esta parte del proyecto se debe tener presente los objetivos planteados ya que ellos reflejan siempre el tipo de investigación, según lo planteado por Delgado, Y. (2008). A continuación se presenta el

cuadro técnico metodológico, están contenidas las dimensiones y/o variables estudiadas, en las cuales están cada uno de los objetivos planteados, los indicadores, ítems, las fuentes de información e instrumentos.

Para el objetivo n°2 Determinar las fortalezas y oportunidades de mejoras para la Gestión del Departamento de Recursos Humanos de la empresa del sector manufacturero., se realizará una matriz FODA, es por ello que no se operacionalizan este objetivo. En relación a los objetivos n°3, Identificar la factibilidad del diseño de un plan estratégico para la optimización de la gestión del Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo y n° 4, Diseñar un plan estratégico para la optimización de la gestión del Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo, se le dará respuesta en el capítulo V de la Propuesta. A continuación, se presenta el cuadro técnico metodológico:

Cuadro 1. TÉCNICO METODOLÓGICO

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
Diagnosticar la situación actual de las funciones y los servicios que brinda el Departamento de Recursos Humanos hacia los empleados de la empresa	Funciones y Servicios del Departamento de Recursos Humanos	Según Chiavenato, I. (2008) implica varias funciones de planificación, organización, dirección y control del recursos humanos, tales como la descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, capacitación y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, entre otros servicios, lo cual es necesaria para funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.	Funciones	- Estructura	1	CUESTIONARIO
				- Equipos de Protección	2	
				- Oportunidad de desarrollo	3	
				- Ascenso, Promociones	4	
				- Conocimientos y habilidades	5	
				- Satisfacción	6	
				- Identificación con la empresa	7	
			Servicios	- Ambiente laboral	22	
				- Gestión	23	
				- Responsabilidad	24	
				- Beneficios de ley	25	
				- Rotación de Cargo	8	
				- Calidad de información	9	
				- Recursos Técnico y Operativos	26	
				- Ambiente	10	
				- Gestión eficiente y eficaz	11	
				- Confianza	12	
				- Servicio y Atención	13	
				- Veracidad	14	
				- Tiempo	15	
				- Solvencia de reclamos	16	
				- Requerimientos y expectativas	17	
				- Motivación	18	
				- Comunicación	19	
				- Gestión	20	
				- Plan estratégico	21	
				- Debilidades	27	

Fuente: García, A.; Sardúa, V. y Tovar, M. (2014)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas

Las técnicas de recolección de datos son los procedimientos que se utilizarán durante el proceso de la investigación con la finalidad de conseguir la información necesaria de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, en referencia a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, que son las distintas formas o maneras de obtener la información, esto según lo planteado por Palella, S. y Martins, F. (2010), en tal sentido, para la obtención de la información las técnicas a utilizar son la entrevista y la encuesta.

Entre las técnicas se encuentra la encuesta, que es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema particular, esto según lo analizado por Arias, F. (2006). Esta técnica permite recopilar toda la información necesaria para el desarrollo de la investigación, apoyándose las investigadoras en diferentes bibliografías. El análisis de la documentación será un pilar fundamental para profundizar como autoras en todo lo relacionado al tema a investigar.

Instrumentos

A fin de analizar la recolección de información para dar respuesta a los objetivos planteados se seleccionará el cuestionario como instrumento de recolección de datos, según Arias, F. (2006), se realiza de “forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser

llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador, en este sentido, se aplicará un cuestionario a los empleados de la empresa objeto de estudio. Para la presente investigación se realizó un cuestionario compuesto por veintisiete (27) ítems con una escala de Lickert en donde: TA (5): Totalmente de acuerdo; DA (4): De acuerdo; MDA (3): Medianamente de acuerdo; ED (2): En desacuerdo y TD(1): Totalmente en desacuerdo.

Población y Muestra

Aquí se presenta la población y muestra que se seleccionará para realizar el diagnóstico necesario para sustentar la necesidad del modelo que se propondrá.

Población

En tal sentido, la población seleccionada quedará constituida por dos (02) personas pertenecientes al Departamento de Recursos Humanos y sesenta y ocho (68) trabajadores de la empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo, constituida de la siguiente manera:

Cuadro N°2. Población

DEPARTAMENTO	N° DE EMPLEADOS
PRODUCCIÓN	42
MANTENIMIENTO	5
ADMINISTRACIÓN	13
RECURSOS HUMANOS	2
VENTAS	3
GERENCIA	5
TOTAL	70

En tal sentido, es una población finita ya que se puede expresar numéricamente la cantidad de elementos que conforman al fenómeno en estudio, esto según lo que indica Balestrini, M. (2006).

Muestra

Para la presente investigación, para determinar el tamaño de la muestra se aplicaran criterios muestrales, a objeto de extraer una porción reducida del universo, estudiado. La misma forma una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo, en tal sentido la población objeto de estudio lo conforma setenta (70) empleados que laboran en la empresa del sector manufacturero. Sin embargo, el tamaño de la muestra puede determinarse utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{4 \times N \times p \times q}{E^2 (N-1) + 4 \times p \times q}$$

Donde el significado de cada una de las letras, es el siguiente:

n= tamaño de la muestra

E²= error seleccionado por el investigador

4= constante

p= probabilidad de éxito representado por el 50% = 0,50

q = probabilidad de fracaso con un valor de 50% = 0,50

N= tamaño de la población 70

$$4 \times 70 \times 50 \times 50$$

$$n = \frac{700.000}{10 (70-1) + 4 \times 50 \times 50}$$

$$n = \frac{700.000}{100 (69) + 10.000}$$

$$n = \frac{700.000}{16.900}$$

n = 37 empleados

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

Ésta se refiere al grado en que un instrumento mide lo que realmente se pretende medir y está en relación directa con los objetivos de la investigación. Esto significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultan sólo aquello que se pretende conocer o medir. Para determinar la validez del instrumento de recolección de datos existen varios procedimientos cualitativos, para el caso de estudio se utilizará el juicio de expertos.

Confiabilidad

Todo instrumento debe tener consistencia, para ello es necesario que sea confiable, cada vez que se aplique a grupos con características parecidas los resultados también sean similares, este término hace

referencia al grado de consistencia que debe existir entre los resultados observados al aplicar un instrumento de recopilación de datos en dos ocasiones al mismo grupo de individuos bajo condiciones muy semejantes.

La confiabilidad de un instrumento de recolección de datos se puede expresar numéricamente a través del llamado coeficiente de confiabilidad, el cual oscila entre cero (0) y más uno (+1), es decir, pertenece al intervalo cerrado (0,1)", esto según lo interpretado de lo señalado por Chourio, J. (2006:189) y el expresa que existe una fórmula para calcular la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos que tenga más de dos alternativas de solución o respuesta, y esta es la de Alpha de Cronbach", que a continuación se menciona:

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

Dónde:

α = coeficiente de confiabilidad

K = es la cantidad de ítems del instrumento

$\sum S_i^2$ = sumatoria de las varianzas por ítems

$\sum S_t^2$ = es la varianza de los valores totales.

En tal sentido, aplicando la fórmula anterior de Alpha de Cronbach, se obtuvo como resultado que el instrumento aplicado es confiable obteniendo una puntuación de 0,82 o lo que es lo mismo ochenta y un por ciento (82%), lo que significa Muy Alta Confiabilidad, ya que se aproxima a 1,00 o al 100%.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Después de la aplicación del instrumento y tomando en cuenta el objetivo general de la presente investigación que es: ***“Proponer un plan estratégico para la optimización de la gestión del Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo”***, a través del cuestionario se obtuvieron los resultados, que se muestran evidenciados como un resumen de dicho estudio, que se encuentra representado a través de tablas de frecuencia y porcentaje y su respectivos gráficos, conjuntamente con esto se encuentran primero una interpretación de cada resultado por cada afirmación y luego un análisis detallado por dimensión.

Es por ello, que para darle respuesta al objetivo nº1, ***“Diagnosticar la situación actual de las funciones y los servicios que brinda el Departamento de Recursos Humanos hacia los empleados de la empresa”***, en tal sentido, se aplicó un cuestionario a los treinta y siete (37) empleados de la muestra seleccionada, en dónde las dimensiones que se encuentra, primero para la de los Funciones, una segunda dirigida a la determinación respecto a los servicios recibidos, a continuación los siguientes resultados:

DIMENSIÓN: Funciones

Ítem N° 1. El ambiente donde desarrolla sus actividades de trabajo es el adecuado.

Cuadro 3. AMBIENTE

CATEGORÍA	CÓDIGO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TA	5	26	70%
DA	4	9	24%
MD	3	2	5%
ED	2	0	0%
TD	1	0	0%
TOTAL		37	100%

Fuente: García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

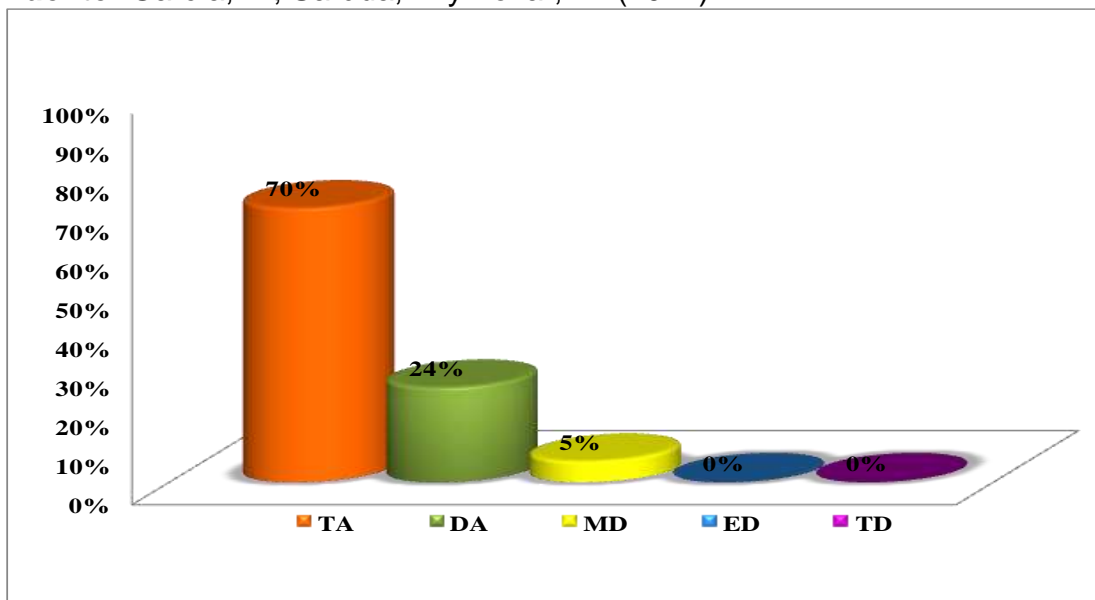


Gráfico 1. Ambiente. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. Fuente: García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis: Como se puede observar que en el gráfico anterior, los encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo en un 70%, en relación al ambiente donde desarrolla sus actividades de trabajo es el adecuado, esto concuerda, en cuanto a los servicios que debe prestar el Departamento de Recursos Humanos, acota Rodríguez, S. (2002:7), que “el sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos” asimismo, planear los

recursos humanos, asegurando una colocación adecuada a los tipos y cantidades correctas.

En cuanto a los servicios que debe prestar el Departamento de Recursos Humanos, acota Rodríguez, S. (2002:7), que “el sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos”, entre los principales están los siguientes:

- Planear los recursos humanos, asegurando una colocación adecuada a los tipos y cantidades correctas.
- Suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.
- Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal, a fin de lograr un comienzo productivo.
- Fijar un sistema de remuneración justa, para alcanzar niveles de desempeño deseado.
- Ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que eleve su capacidad operativa.
- Ejercer una adecuada administración del contexto colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones laborales.
- Promover, junto con el sindicato, programas de higiene y seguridad.
- Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas. (p.7)

Por lo anterior expuesto, se evidenció según los resultados, que el ambiente donde desarrollan sus actividades de trabajo, si es el adecuado, ya que un el setenta por ciento (70%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo y un veinticuatro por ciento (24%) está de acuerdo.

Ítem N° 2. Recibe la dotación adecuada de los equipos de protección para el cumplimiento de sus funciones

CUADRO 4. EQUIPOS DE PROTECCIÓN

CATEGORÍA	CÓDIGO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TA	5	12	32%
DA	4	11	30%
MD	3	10	27%
ED	2	3	8%
TD	1	1	3%
TOTAL		37	100%

Fuente: García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

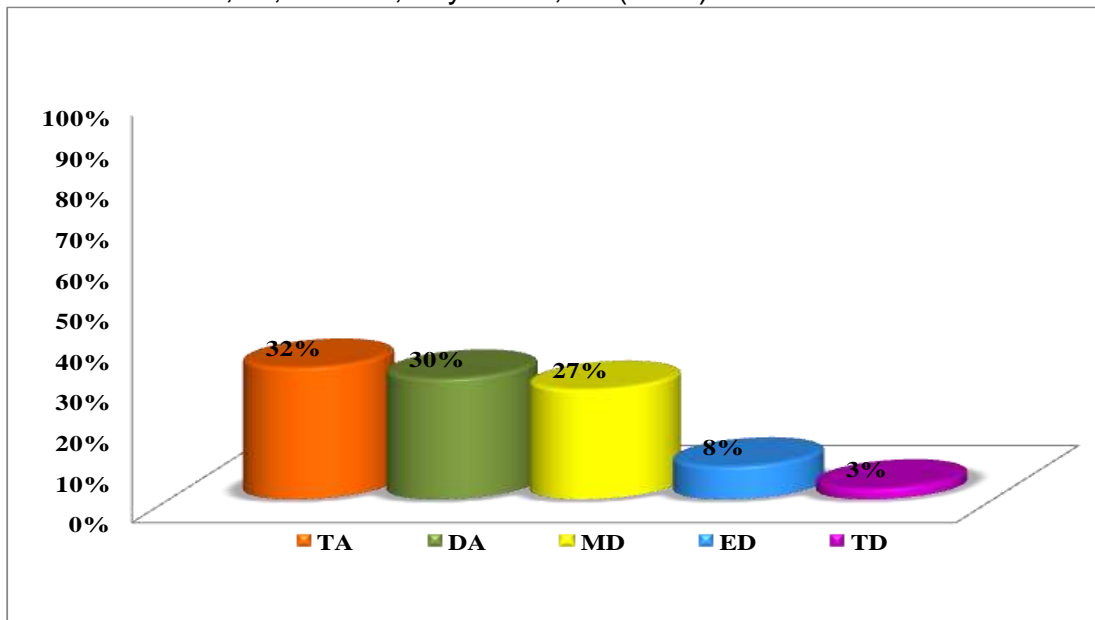


Gráfico 2. Equipos de Protección. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. **Fuente:** García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis: según los resultados, se cumple con este requisito según respuesta de los encuestado representado por un 32% totalmente de acuerdo, 30% de acuerdo y 27% medianamente de acuerdo, difiriendo de lo señalado por Rodríguez, S. (2002), que “el dotar a la organización de personal competente es fundamental para el éxito de ésta; por tanto el

trabajo del departamento de recursos humanos reviste una gran importancia”(p.56).

En cuanto a la dotación los equipos de protección, se observó que si es la adecuada, ya que un treinta y dos por ciento (32%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, un treinta por ciento (30%) está de acuerdo, un veintisiete por ciento (27%) está medianamente de acuerdo, aunque existe un grupo que no lo perciben, ya que están en desacuerdo y el resto de los encuestados, no está de acuerdo con respecto a ello.

Ítems 3. El Dpto. de Recursos Humanos se preocupa por mantener y aumentar su crecimiento profesional, capacitación y desarrollo de los empleados de la empresa.

CUADRO 5. CRECIMIENTO PROFESIONAL, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

CATEGORÍA	CÓDIGO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TA	5	7	19%
DA	4	12	32%
MD	3	8	22%
ED	2	9	24%
TD	1	1	3%
TOTAL		37	100%

Fuente: García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

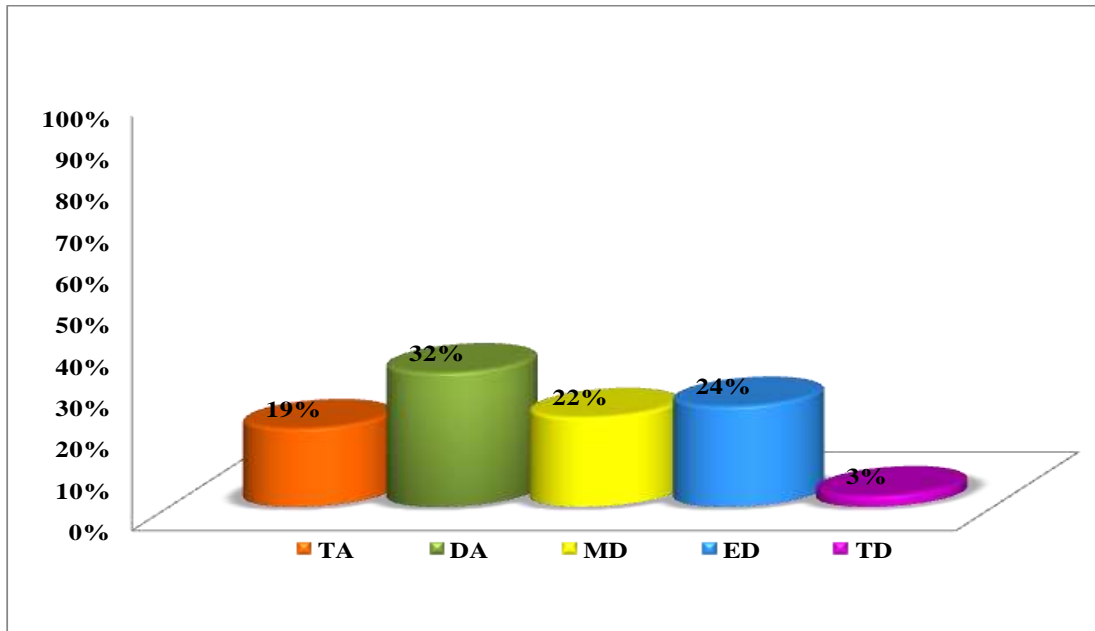


Gráfico 3. Crecimiento Profesional, Capacitación y Desarrollo. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. **Fuente:** García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis:

Con relación a la ítem nº3, de si El Dpto. de Recursos Humanos se preocupa por mantener y aumentar su crecimiento profesional, capacitación y desarrollo; un diecinueve por ciento (19%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, un treinta y dos por ciento (32%) está de acuerdo, un veintinueve por ciento (29%) está medianamente de acuerdo, mientras que un veinticuatro por ciento (24%) en desacuerdo y un tres por ciento (3%) está totalmente en desacuerdo. Al respecto se observó en los resultados, que el Dpto. de Recursos Humanos si se preocupa por mantener y aumentar su crecimiento profesional, capacitación y desarrollo; Acota Rodríguez, S. (2002:7), “ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que eleve su capacidad operativa”(p.7).

Ítem: N°4. Los ascensos y promociones de cargo obedecen a la capacidad, conocimientos y méritos laborales.

CUADRO N° 6. ASCENSOS Y PROMOCIONES

CATEGORÍA	CÓDIGO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TA	5	4	11%
DA	4	10	27%
MD	3	6	16%
ED	2	17	46%
TD	1	0	0%
TOTAL		37	100%

Fuente: García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

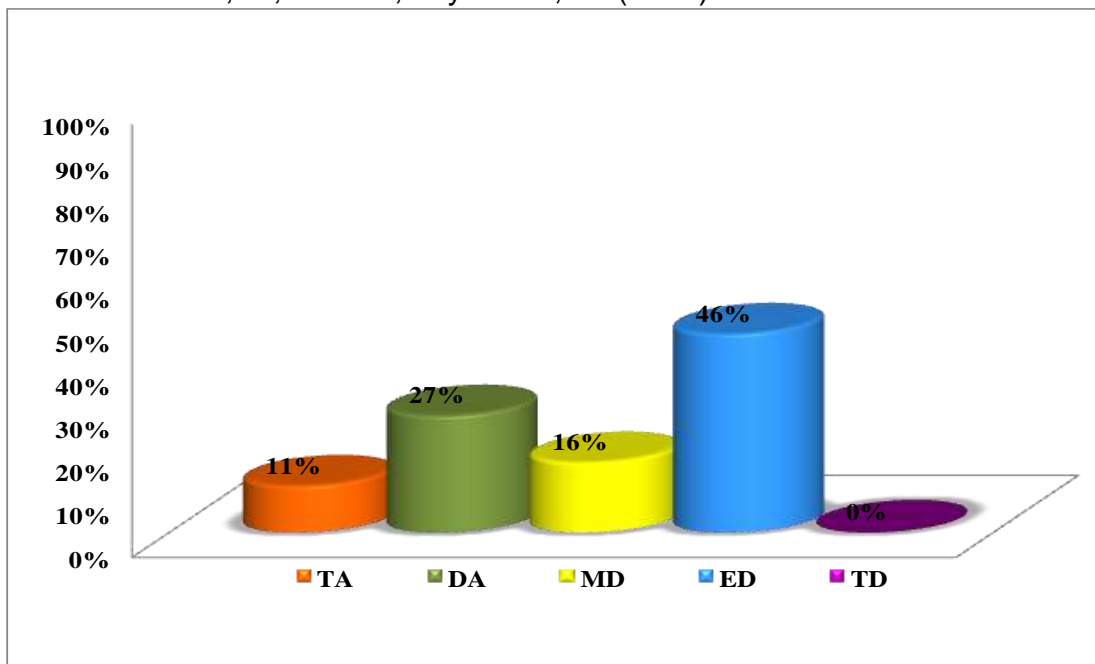


Gráfico N°4. Ascensos y Promociones. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. **Fuente:** García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis

En respuesta a la afirmación n°4, sobre los ascensos y promociones de cargo obedecen a la capacidad, conocimientos y méritos laborales un once

por ciento (11%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, un veintisiete por ciento (27%) está de acuerdo, un dieciséis por ciento (16%) está medianamente de acuerdo, mientras que un cuarenta y seis por ciento (46%) en desacuerdo.

Señala Rodríguez, S. (2002:56), que “el dotar a la organización de personal competente es fundamental para el éxito de ésta; por tanto el trabajo del departamento de recursos humanos reviste una gran importancia”. De igual manera, suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.

Ítem: N°5. El cargo que desempeña le permite desarrollar sus conocimientos y habilidades.

CUADRO N° 7. DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

CATEGORÍA	CÓDIGO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TA	5	11	30%
DA	4	13	35%
MD	3	6	16%
ED	2	7	19%
TD	1	0	0%
TOTAL		37	100%

Fuente: García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

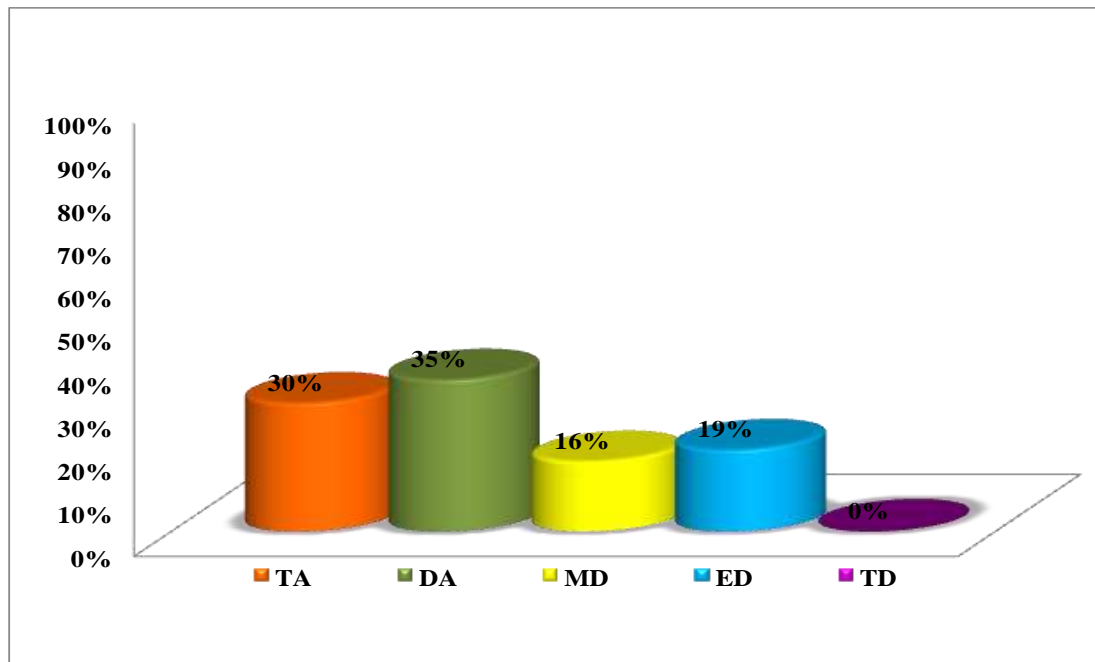


Gráfico N°5. Desarrollo de Conocimientos y Habilidades. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. **Fuente:** García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis

En la afirmación n°6, si El cargo que desempeña le permite desarrollar sus conocimientos y habilidades, un treinta por ciento (30%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, un treinta y cinco por ciento (35%) está de acuerdo, un dieciséis por ciento (16%) está medianamente de acuerdo, mientras que un diecinueve por ciento (19%) en desacuerdo. Asimismo, el cargo que desempeña le permite desarrollar sus conocimientos y habilidades, los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo y de acuerdo que si lo desarrollan, sin embargo, un diecinueve por ciento (19%) en desacuerdo.

Ítem: N°6. Está satisfecho con sus perspectivas laborales

CUADRO N° 8. SATISFACCIÓN CON LAS PERSPECTIVAS LABORALES

CATEGORÍA	CÓDIGO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TA	5	9	24%
DA	4	21	57%
MD	3	4	11%
ED	2	3	8%
TD	1	0	0%
TOTAL		37	100%

Fuente: García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

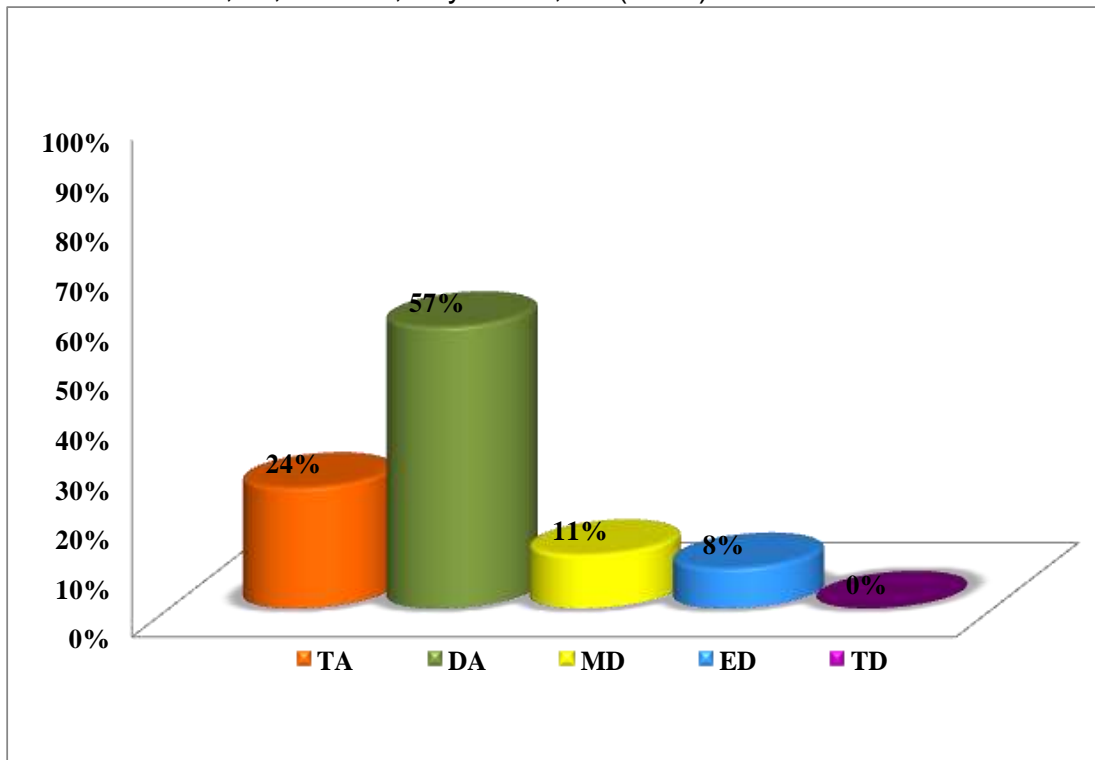


Gráfico N°6. Satisfacción con las Perspectivas Laborales. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. Fuente: García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis

En relación a la ítem n°6, está satisfecho con sus perspectivas laborales, un veinticuatro por ciento (24%) de los encuestados respondió

estar totalmente de acuerdo, un cincuenta y siete por ciento (57%) está de acuerdo, un once por ciento (11%) está medianamente de acuerdo, mientras que un ocho por ciento (8%) en desacuerdo.

En cuanto a si está satisfecho con sus perspectivas laborales, están medianamente satisfecho, cabe destacar, en relación a la satisfacción de las perspectivas del empleado, este caso las laborales, Colunga, C. (1995:95) advierte que la satisfacción “es una parte fundamental, ya que esta logra una ventaja competitiva para las empresas, donde la única forma de prevalecer en el mercado es enfocándose en los intereses de sus clientes”.

Ítem: N°7. Habla con entusiasmo de su empresa a otras personas de la empresa manufacturera donde labora

CUADRO N° 9. ENTUSIASMO CON LA EMPRESA

CATEGORÍA	CÓDIGO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TA	5	15	41%
DA	4	13	35%
MD	3	7	19%
ED	2	2	5%
TD	1	0	0%
TOTAL		37	100%

Fuente: García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

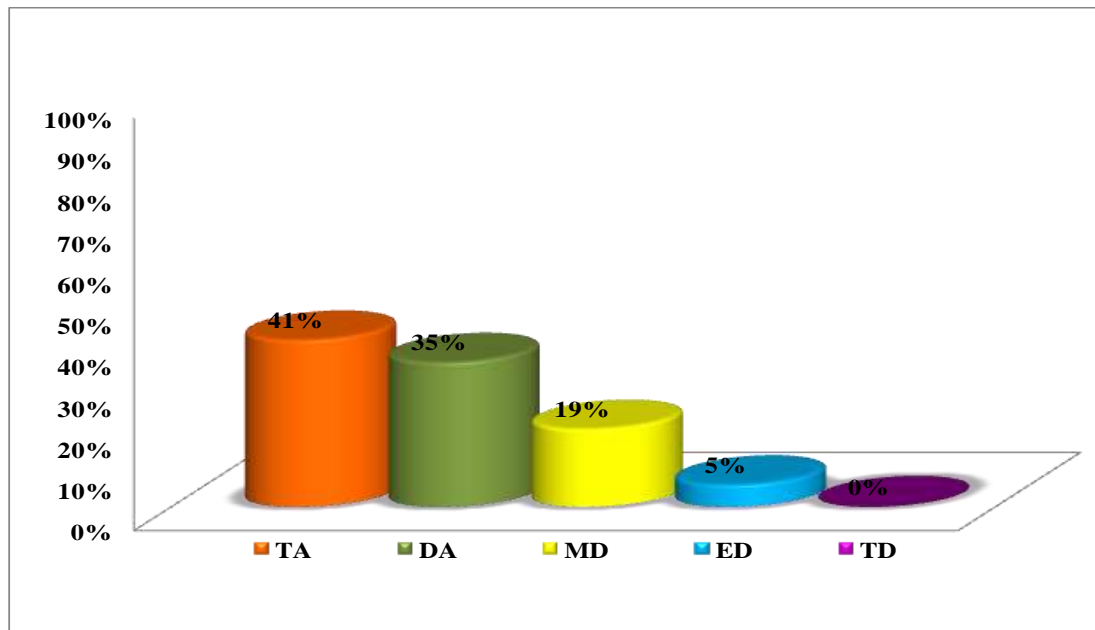


Gráfico N°7. Entusiasmo con la Empresa. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. **Fuente:** García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis

En respuesta a la afirmación n°7, Habla con entusiasmo de su empresa a otras personas, un cuarenta y un por ciento (41%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, un treinta y cinco por ciento (35%) está de acuerdo, un diecinueve por ciento (19%) está medianamente de acuerdo, mientras que un cinco por ciento (5%) en desacuerdo.

En este aspecto, se puede decir que cuando un empleado habla con entusiasmo de la empresa o institución donde labora es porque existe cierto grado de satisfacción, ya que un grupo representado por el cuarenta y un por ciento (41%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, un treinta y cinco por ciento (35%) está de acuerdo.

Ítem: N°8. La rotación de cargo dentro de la organización satisfacen sus expectativas

CUADRO N° 10. ROTACIÓN DE CARGO

CATEGORÍA	CÓDIGO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TA	5	3	8%
DA	4	8	22%
MD	3	5	14%
ED	2	21	57%
TD	1	0	0%
TOTAL		37	100%

Fuente: García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

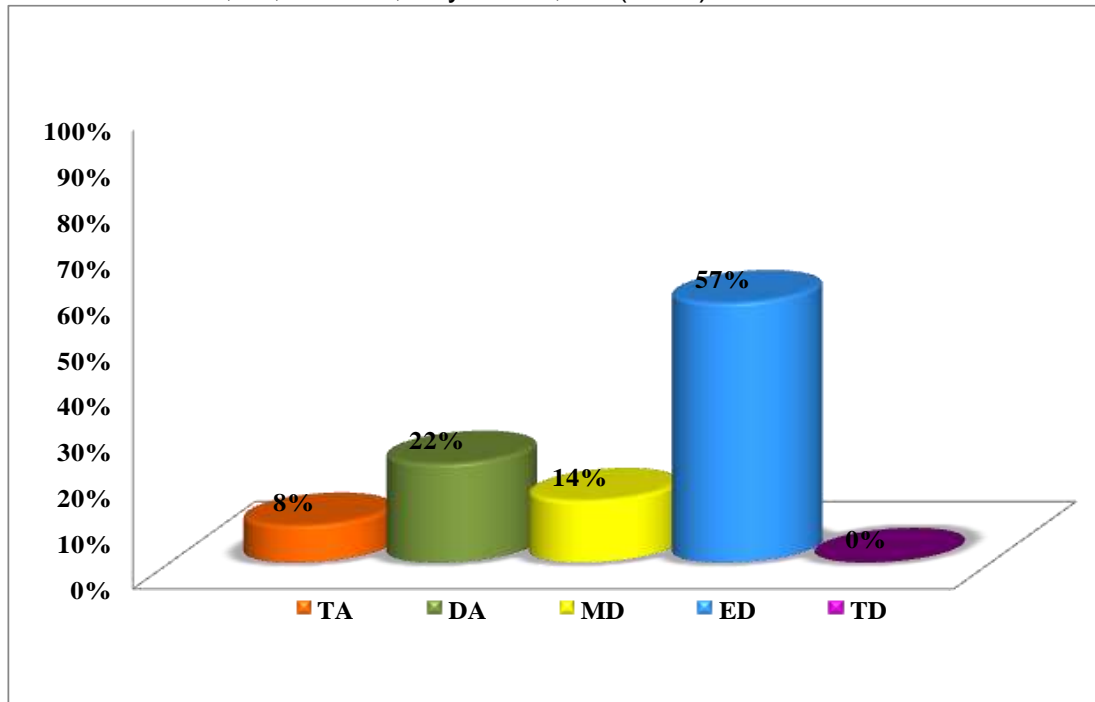


Gráfico N°8. Rotación de Cargo. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. **Fuente:** García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis

En relación a la afirmación n°8, La rotación de cargo dentro de la organización satisfacen sus expectativas, el ocho por ciento (8%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo y un veintidós por ciento

(22%) de acuerdo, mientras que un catorce por ciento (14%) está medianamente de acuerdo y un cincuenta y siete por ciento (57%) en desacuerdo.

Ítem: N°9. La calidad de la información que le da el Dpto. de Recursos Humanos es la esperada.

CUADRO N° 11. CALIDAD EN LA INFORMACIÓN

CATEGORÍA	CÓDIGO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TA	5	14	38%
DA	4	14	38%
MD	3	5	14%
ED	2	4	11%
TD	1	0	0%
TOTAL		37	100%

Fuente: García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

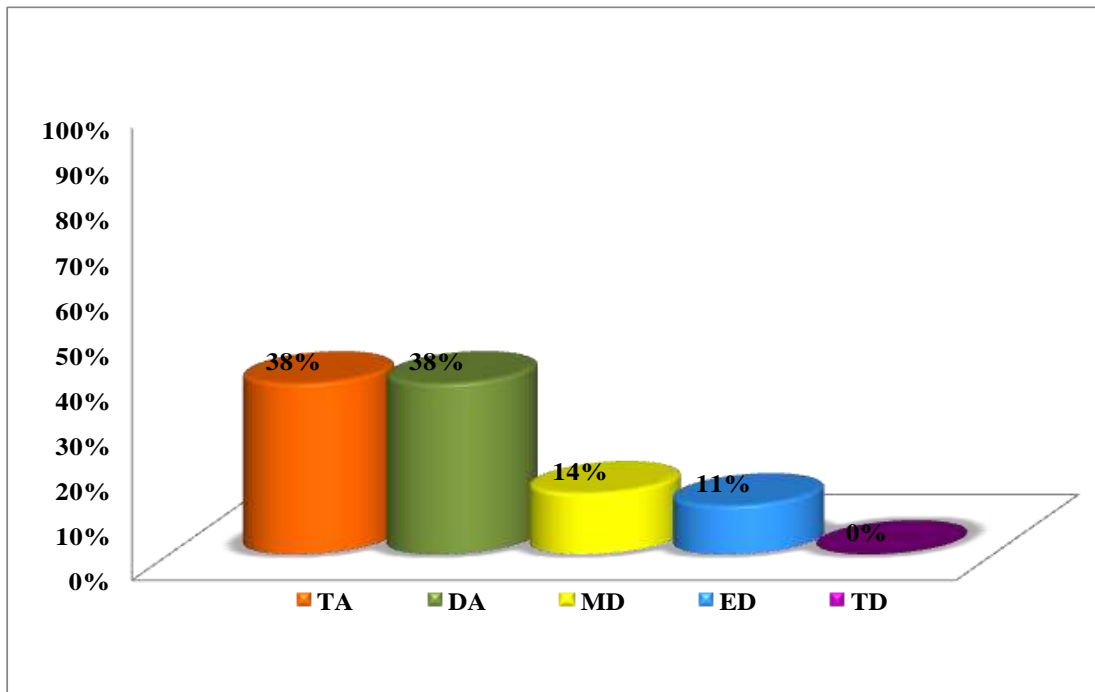


Gráfico N°9. Calidad en la Información. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. **Fuente:** García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis

En relación a los resultados de la afirmación nº 9, de si la calidad de la información que le dan es la esperada, un treinta y ocho por ciento (38%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, mientras que un catorce por ciento (14%) está medianamente de acuerdo y un once por ciento (11%) en desacuerdo.

Ítem: N°10. El ambiente de trabajo es agradable y confortable.

CUADRO N° 12. AGRADO DEL AMBIENTE

CATEGORÍA	CÓDIGO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TA	5	27	73%
DA	4	6	16%
MD	3	4	11%
ED	2	0	0%
TD	1	0	0%
	TOTAL	37	100%

Fuente: García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

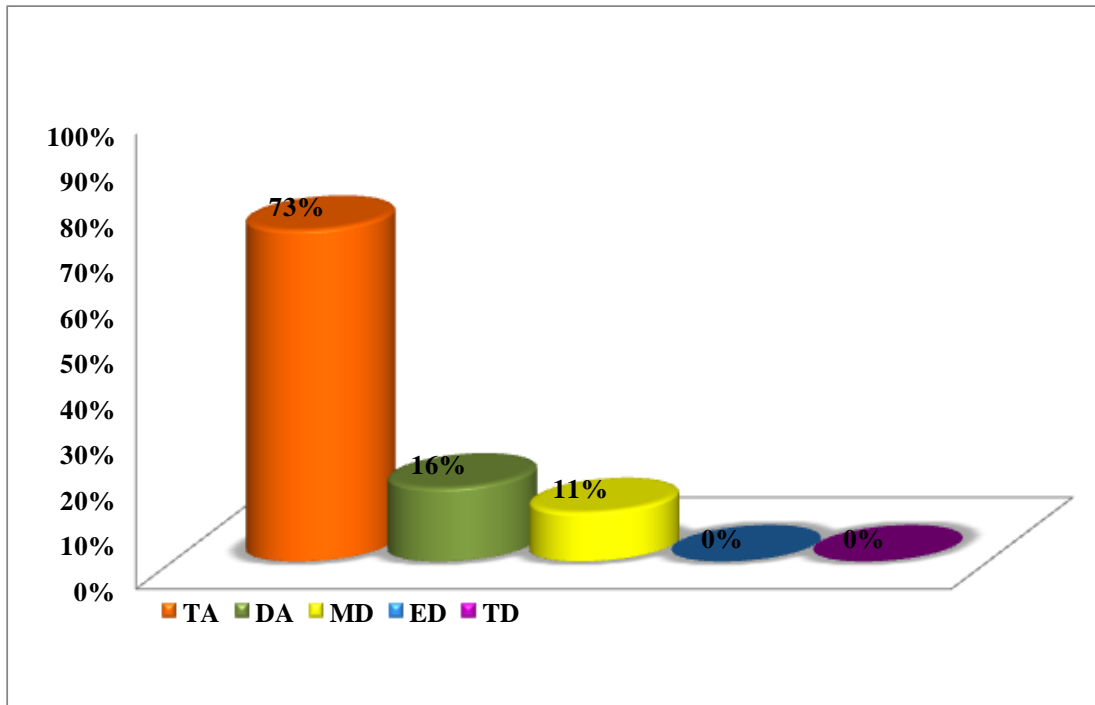


Gráfico N°10. Agrado del Ambiente. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. **Fuente:** García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis

Con relación a la ítem n°10, de si El ambiente de trabajo es agradable y confortable, un setenta y tres por ciento (73%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo y un dieciséis por ciento (16%) de acuerdo, mientras que un once por ciento (11%) está medianamente de acuerdo.

Ítem: N°11. La gestión del Dpto. de Recursos Humanos es eficiente.

CUADRO N° 13. EFICIENTE

CATEGORÍA	CÓDIGO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TA	5	8	22%
DA	4	23	62%
MD	3	5	14%
ED	2	1	3%
TD	1	0	0%
TOTAL		37	100%

Fuente: García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

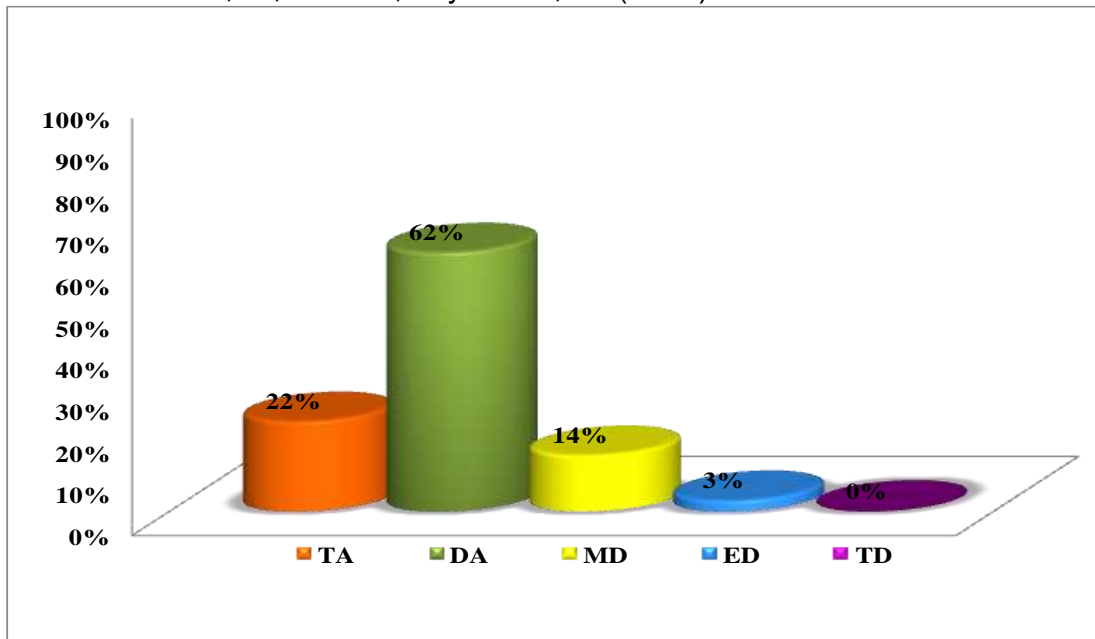


Gráfico N°11. Servicio. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. **Fuente:** García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis

En relación a los resultados del ítem n°11, de si la gestión del Dpto. de recursos Humanos es eficiente, un veintidós por ciento (22%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo y un sesenta y dos por ciento (62%) de acuerdo, mientras que un catorce por ciento (14%) está medianamente de acuerdo y un tres por ciento (3%) en desacuerdo.

Ítem: N°12. El servicio que le prestan el Dpto. de Recurso Humano transmite confianza.

CUADRO N° 14. CONFIANZA

CATEGORÍA	CÓDIGO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TA	5	9	24%
DA	4	21	57%
MD	3	4	11%
ED	2	3	8%
TD	1	0	0%
TOTAL		37	100%

Fuente: García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

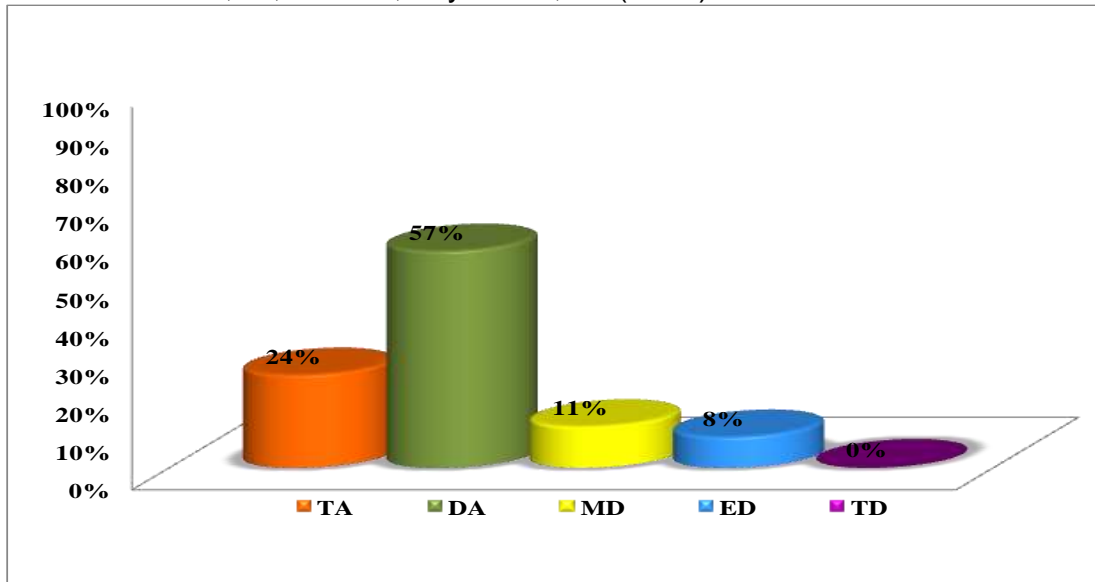


Gráfico N°12. Confianza. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. **Fuente:** García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis

En respuesta a los resultados de la afirmación n°12, de si el servicio que le prestan el Dpto. de Recurso Humano le transmite confianza, un veinticuatro por ciento (24%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo y un cincuenta y siete por ciento (57%) de acuerdo, mientras que un once por ciento (11%) está medianamente de acuerdo y un ocho por ciento (8%) en desacuerdo.

Ítem: N°13. El Dpto. de Recurso Humano es responsables con el servicio y atención que le ofrece.

CUADRO N° 15. RESPONSABILIDAD CON EL SERVICIO Y ATENCIÓN

CATEGORÍA	CÓDIGO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TA	5	12	32%
DA	4	19	51%
MD	3	2	5%
ED	2	4	11%
TD	1	0	0%
TOTAL		37	100%

Fuente: García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

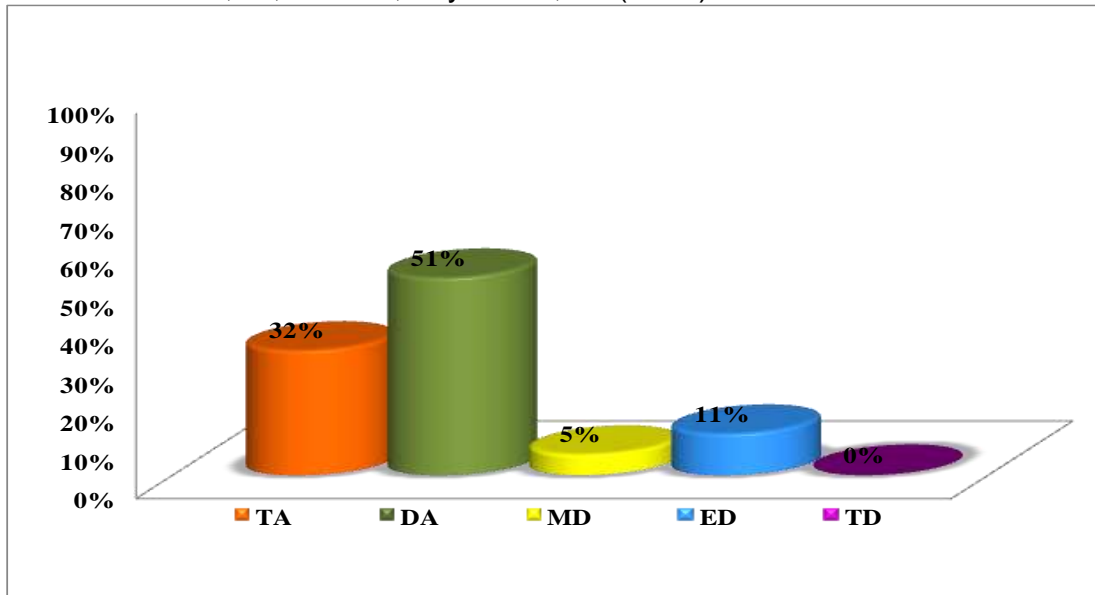


Gráfico N°13. Responsabilidad con el Servicio y Atención. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. **Fuente:** García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis

Respecto a las respuesta del ítem n°13, de si el Dpto. de Recurso Humano son responsables con el servicio y atención que le ofrecen, un treinta y dos por ciento (32%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo y un cincuenta y un por ciento (51%) de acuerdo, un cinco por ciento (5%) está medianamente de acuerdo y un once por ciento (11%) en desacuerdo.

Ítem: N°14. La información que le suministra el Dpto. de Recursos Humanos es veraz.

CUADRO N° 16. SINCERIDAD EN LA INFORMACIÓN

CATEGORÍA	CÓDIGO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TA	5	7	19%
DA	4	22	59%
MD	3	3	8%
ED	2	5	14%
TD	1	0	0%
TOTAL		37	100%

Fuente: García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

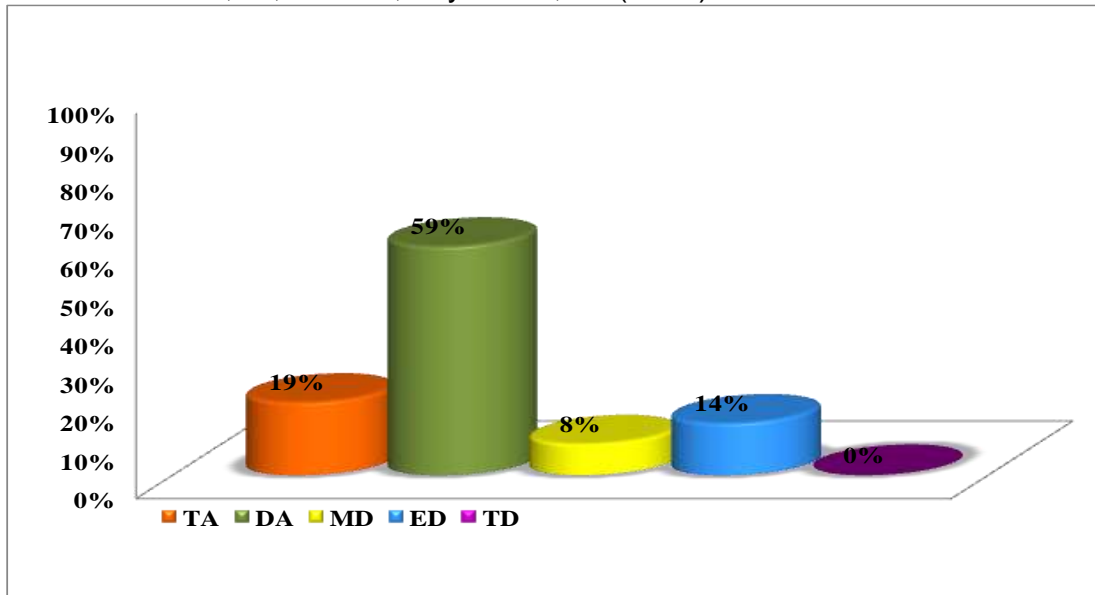


Gráfico N°14. Sinceridad en la Información. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. **Fuente:** García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis

En respuesta a la afirmación n°25, sobre si la información que le suministra el Dpto. de Recursos Humanos es veraz, un diecinueve por ciento (19%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo y un cincuenta y nueve por ciento (59%) de acuerdo, mientras que un ocho por ciento (8%) está medianamente de acuerdo y un catorce por ciento (14%) está en desacuerdo.

Ítem: N°15. El servicio que le brinda el Dpto. de Recursos Humanos lo terminan en el tiempo prometido.

CUADRO N° 17. TIEMPO DEL SERVICIO

CATEGORÍA	CÓDIGO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TA	5	7	19%
DA	4	10	27%
MD	3	4	11%
ED	2	16	43%
TD	1	0	0%
TOTAL		37	100%

Fuente: García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

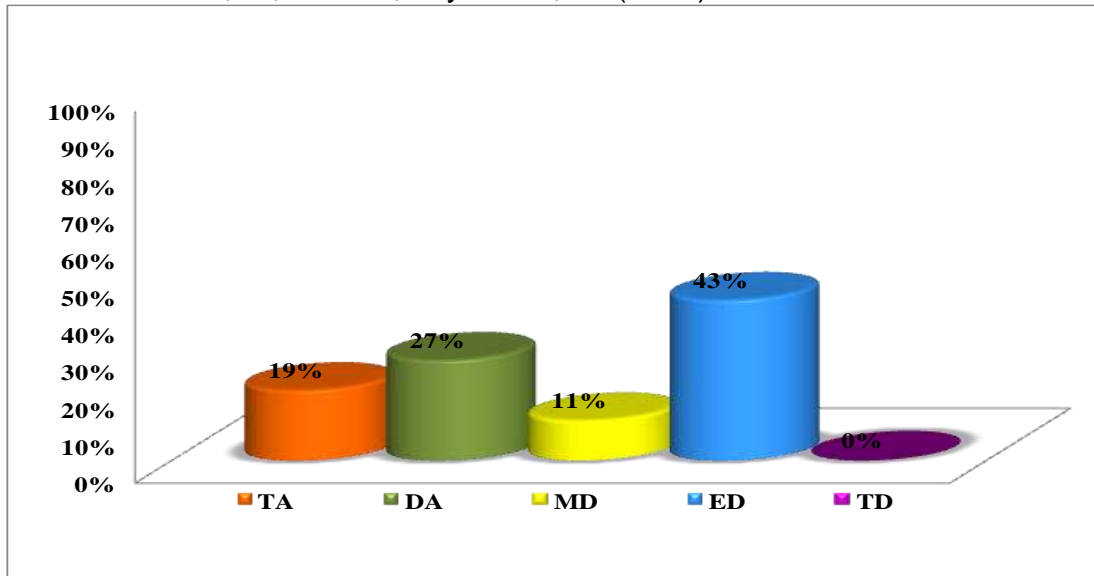


Gráfico N°15. Tiempo del Servicio. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. **Fuente:** García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis

En relación a los resultados de la afirmación n°15, El servicio que le brinda el Dpto. de Recursos Humanos lo terminan en el tiempo prometido, un diecinueve por ciento (19%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, un veintisiete por ciento (27%) de acuerdo, mientras que un once por ciento (11%) está medianamente de acuerdo y un cuarenta y tres por ciento (43%) en desacuerdo.

Ítem: N°16. El Dpto. de Recursos Humanos solventan los reclamos con prontitud.

CUADRO N° 18. LE SOLVENTAN LOS RECLAMOS CON PRONTITUD

CATEGORÍA	CÓDIGO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TA	5	5	14%
DA	4	7	19%
MD	3	7	19%
ED	2	18	49%
TD	1	0	0%
TOTAL		37	100%

Fuente: García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

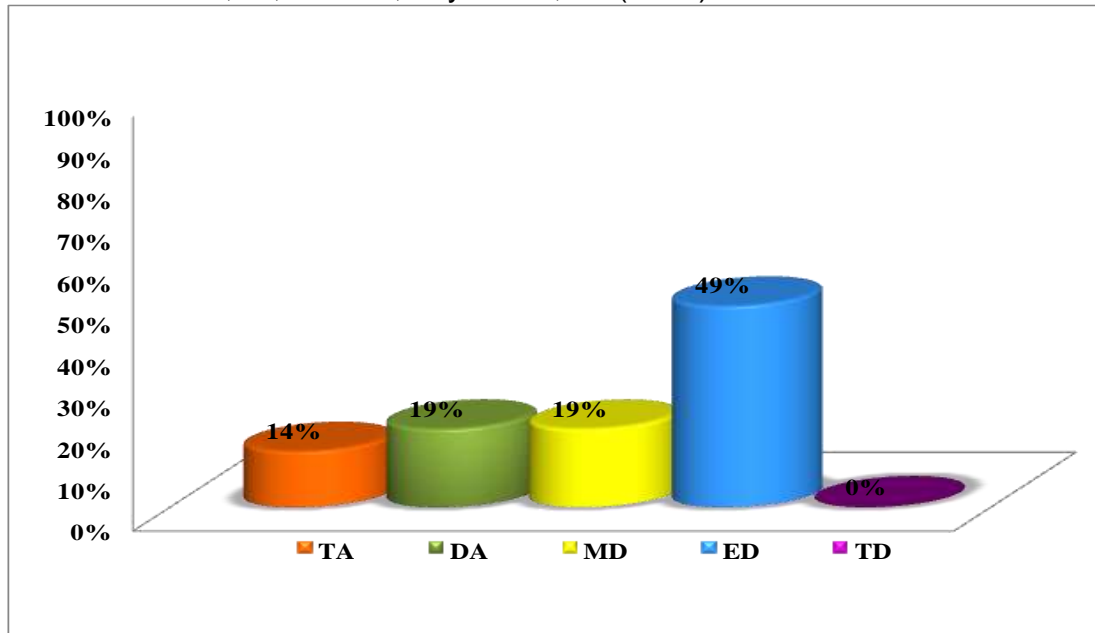


Gráfico N°16. Le Solventan los Reclamos con Prontitud. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. **Fuente:** García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis

En respuesta en el ítem n°16, le solventan los reclamos con prontitud, un catorce por ciento (14%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo y un diecinueve por ciento (19%) de acuerdo, un diecinueve por ciento (19%) está medianamente de acuerdo y un cuarenta y nueve por ciento (49%) en desacuerdo.

Ítem: N°17. El Dpto. de Recursos Humanos se preocupa por mejorar sus requerimientos y expectativas.

CUADRO N° 19. PREOCUPACIÓN POR MEJORAS

CATEGORÍA	CÓDIGO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TA	5	4	11%
DA	4	4	11%
MD	3	5	14%
ED	2	24	65%
TD	1	0	0%
TOTAL		37	100%

Fuente: García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

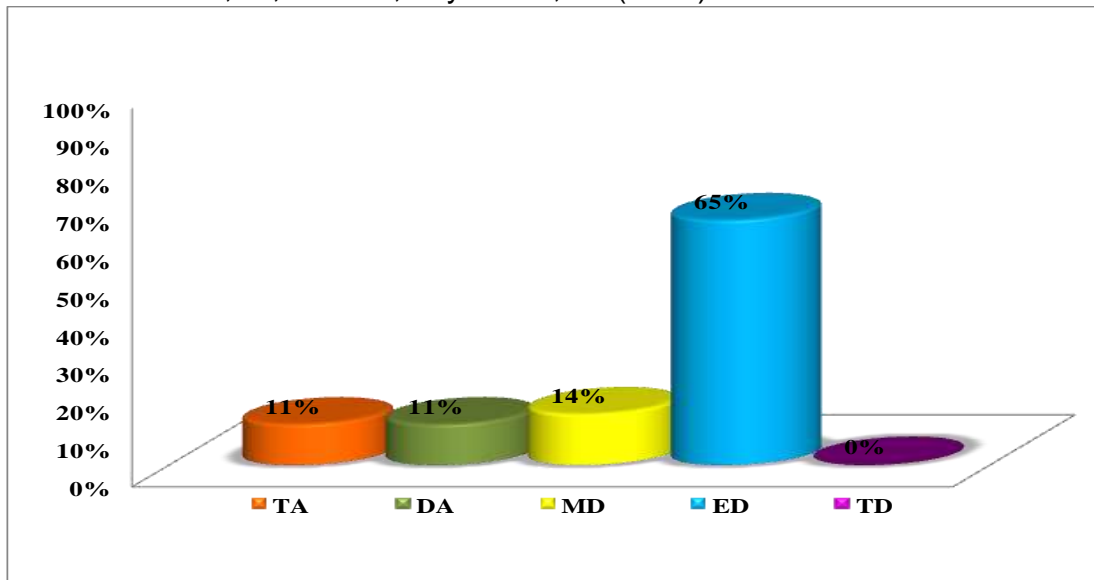


Gráfico N°17. Preocupación por Mejoras. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. **Fuente:** García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis

En respuesta a la afirmación n°17, El Dpto. de Recursos Humanos se preocupa por mejorar sus requerimientos y expectativas, un once por ciento (11%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo y once por ciento (11%) de acuerdo, mientras que un catorce por ciento (14%) está medianamente de acuerdo y un sesenta y cinco por ciento (65%) en desacuerdo.

Ítem: N°18. El personal del Dpto. de Recursos Humanos está motivado en el cumplimiento de la gestión que realizan

CUADRO N° 20. MOTIVACIÓN

CATEGORÍA	CÓDIGO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TA	5	9	24%
DA	4	10	27%
MD	3	15	41%
ED	2	3	8%
TD	1	0	0%
TOTAL		37	100%

Fuente: García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

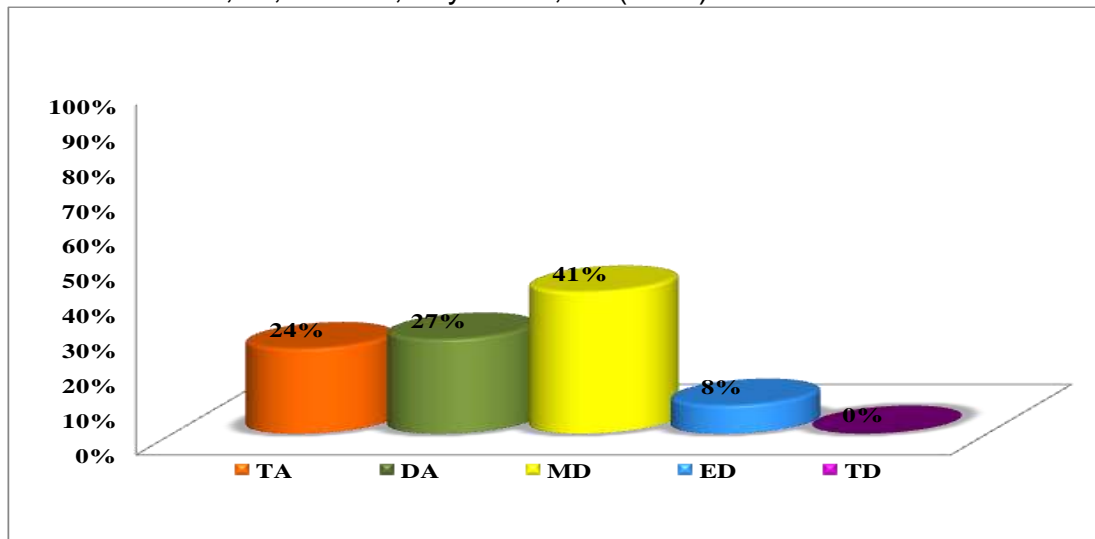


Gráfico N°18. Motivación. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. **Fuente:** García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis

En relación a la afirmación n°18, El personal del Dpto. de Recursos Humanos está motivado en el cumplimiento de la gestión que realizan, ellos muestran dominio al responder a sus interrogantes, un veinticuatro por ciento (24%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo y un veintisiete por ciento (27%) de acuerdo, mientras que un cuarenta y un por ciento (41%) está medianamente de acuerdo y un ocho por ciento (8%) en desacuerdo.

Ítem: N°19. En el Dpto. de Recursos Humanos existe una comunicación eficaz con el resto del personal

CUADRO N° 21. COMUNICACIÓN

CATEGORÍA	CÓDIGO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TA	5	24	65%
DA	4	10	27%
MD	3	1	3%
ED	2	2	5%
TD	1	0	0%
TOTAL		37	100%

Fuente: García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

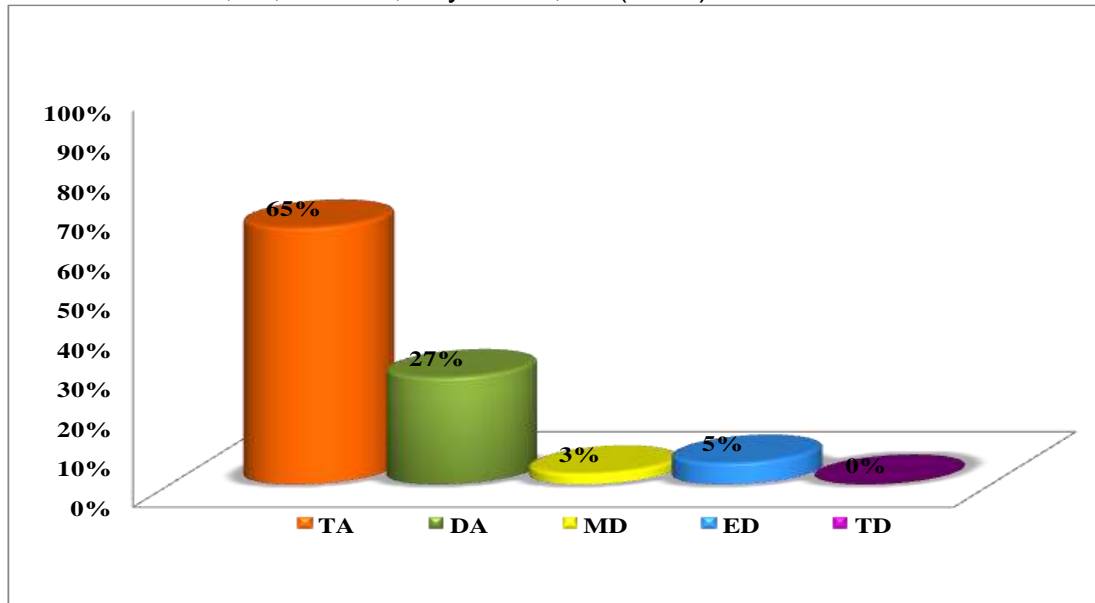


Gráfico N°19. Comunicación. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. **Fuente:** García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis

En respuesta al ítem n°19, En el Dpto. de Recursos Humanos existe una comunicación eficaz con el resto del personal, un sesenta y cinco por ciento (65%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo y un veintisiete por ciento (27%) de acuerdo, mientras que un tres por ciento (3%) está medianamente de acuerdo y un cinco por ciento (5%) en desacuerdo.

Ítem: N°20. Le gustaría que el personal actual del Dpto. de Recursos Humanos optimice su gestión.

Cuadro 22. GESTIÓN

CATEGORÍA	CÓDIGO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TA	5	26	70%
DA	4	9	24%
MD	3	2	6%
ED	2	0	0%
TD	1	0	0%
TOTAL		37	100%

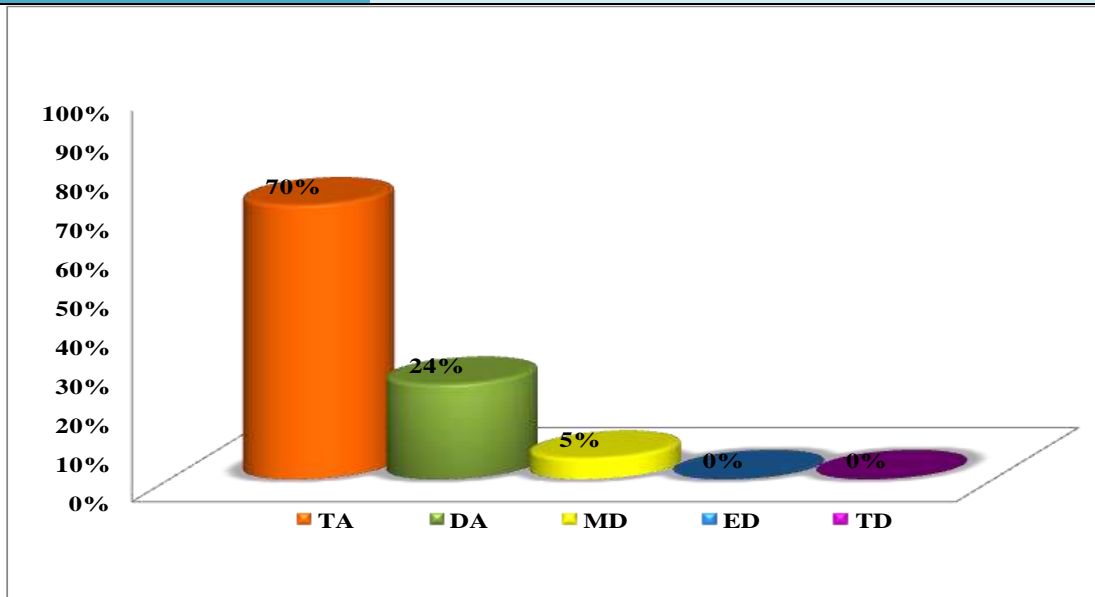


Gráfico 20. Ambiente. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. **Fuente:** García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis: Como se puede observar que en el gráfico anterior, los encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo en un 70%, un veinticuatro por ciento (24%) está de acuerdo, y un seis por ciento (6%) medianamente de acuerdo, en relación le gustaría que el personal actual del Dpto. de Recursos Humanos optimice su gestión.

Ítem: N°21. La propuesta de un plan estratégico optimizaría la gestión del Departamento de Recursos Humanos.

Cuadro 23. PLAN ESTRATÉGICO

CATEGORÍA	CÓDIGO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TA	5	33	89%
DA	4	4	11%
MD	3	0	0%
ED	2	0	0%
TD	1	0	0%
TOTAL		37	100%

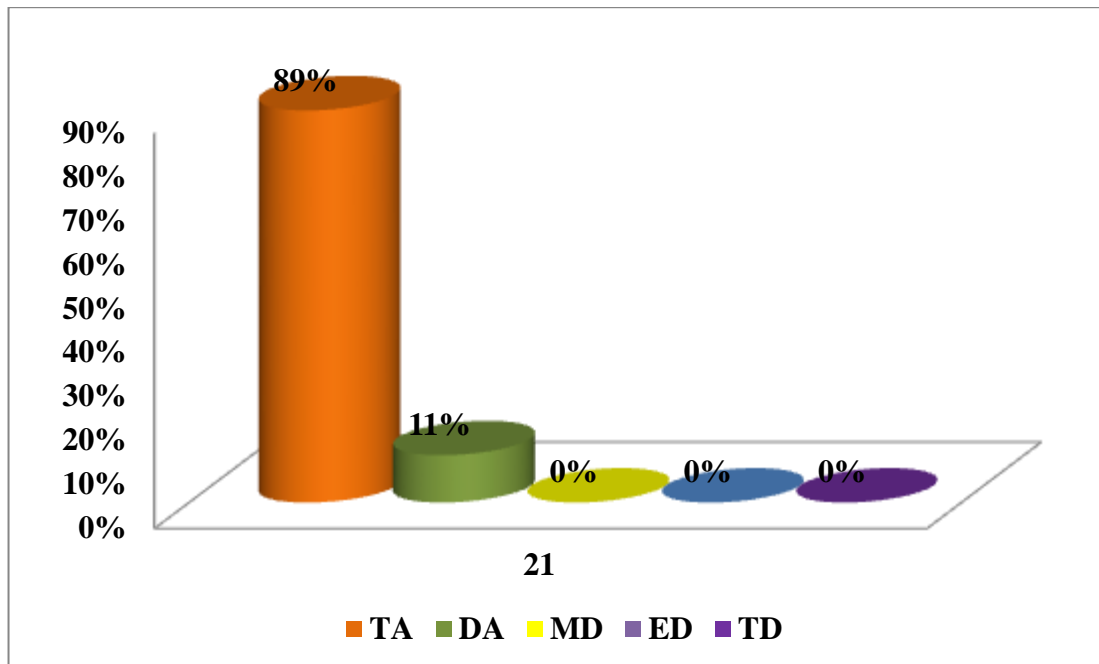


Gráfico 21. Ambiente. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. **Fuente:** García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis: Como se puede observar que en el gráfico anterior, los encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo en un ochenta y nueve por ciento 89%, un once por ciento (11%) está de acuerdo, de que la propuesta de un plan estratégico optimizaría la gestión del Departamento de Recursos Humanos.

Ítem: N°22. A usted le agrada el ambiente donde desarrolla sus labores.

Cuadro 24. AMBIENTE

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	30	81%
NO	7	19%
TOTAL	37	100%

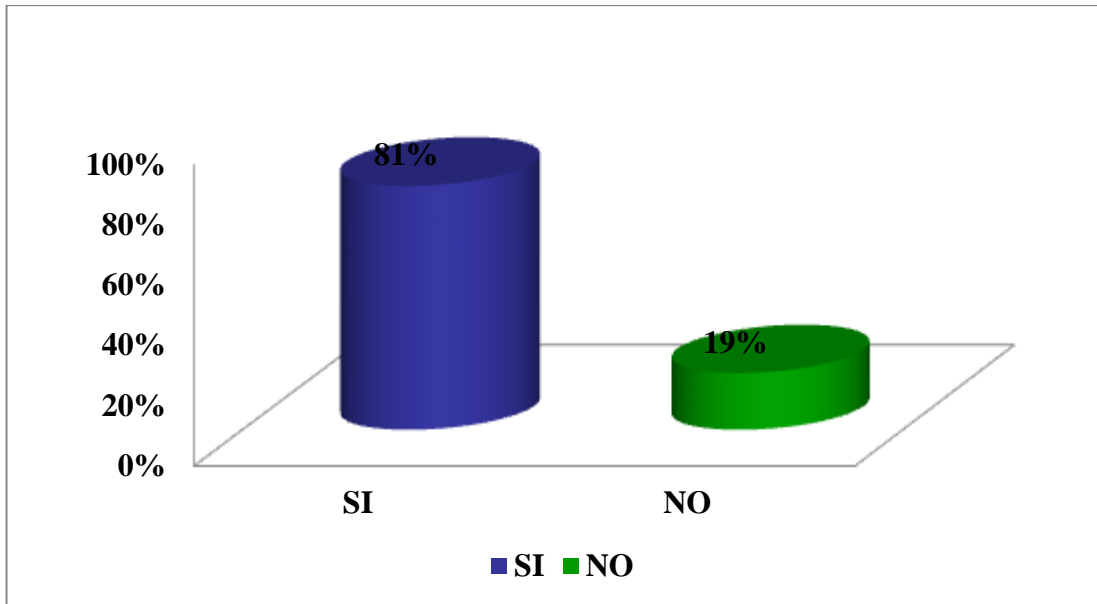


Gráfico 22. Ambiente. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. **Fuente:** García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis: Se observar que en el gráfico anterior, los encuestados respondieron un ochenta y un por ciento 81% que sí le agrada el ambiente donde desarrolla sus labores mientras que un diecinueve por ciento (19%) que no le agrada dicho ambiente.

Ítem: N°23. Está conforme con la gestión que cumple el Dpto. de Recursos Humanos.

Cuadro 25. CONFORME

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	30	81%
NO	7	19%
TOTAL	37	100%

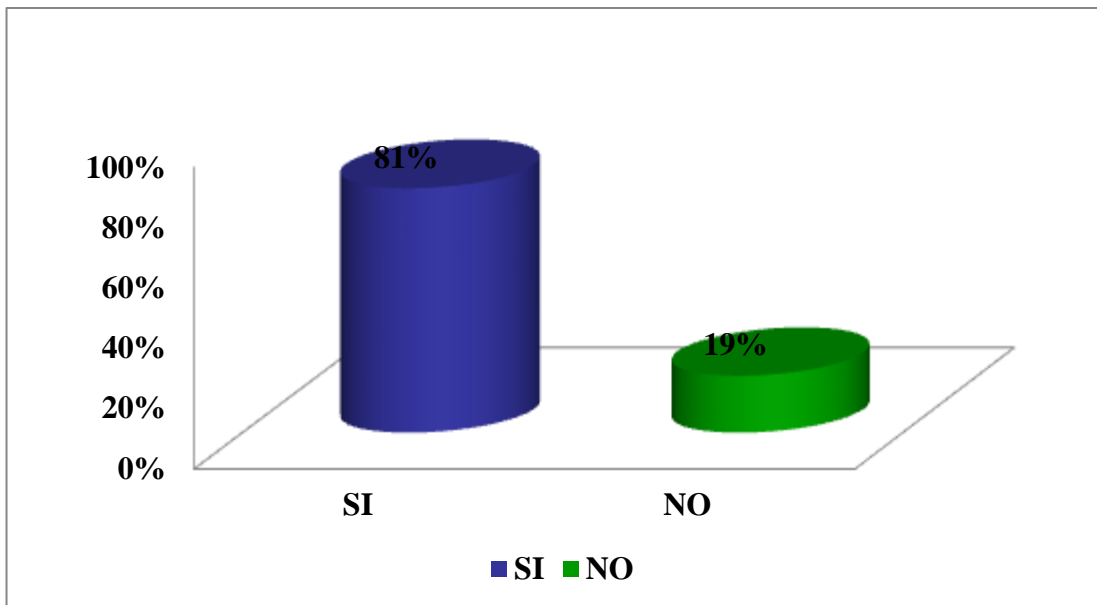


Gráfico 23. Conforme. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. **Fuente:** García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis: Se observar que en el gráfico anterior, los encuestados respondieron un ochenta y un por ciento 81% que Está conforme con la gestión que cumple el Dpto. de Recursos Humanos, mientras que un diecinueve por ciento (19%) que no está conforme.

Ítem: N°24. Existe responsabilidad en el Dpto. de Recursos Humanos

Cuadro 26. RESPONSABILIDAD

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	33	89%
NO	4	11%
TOTAL	37	100%

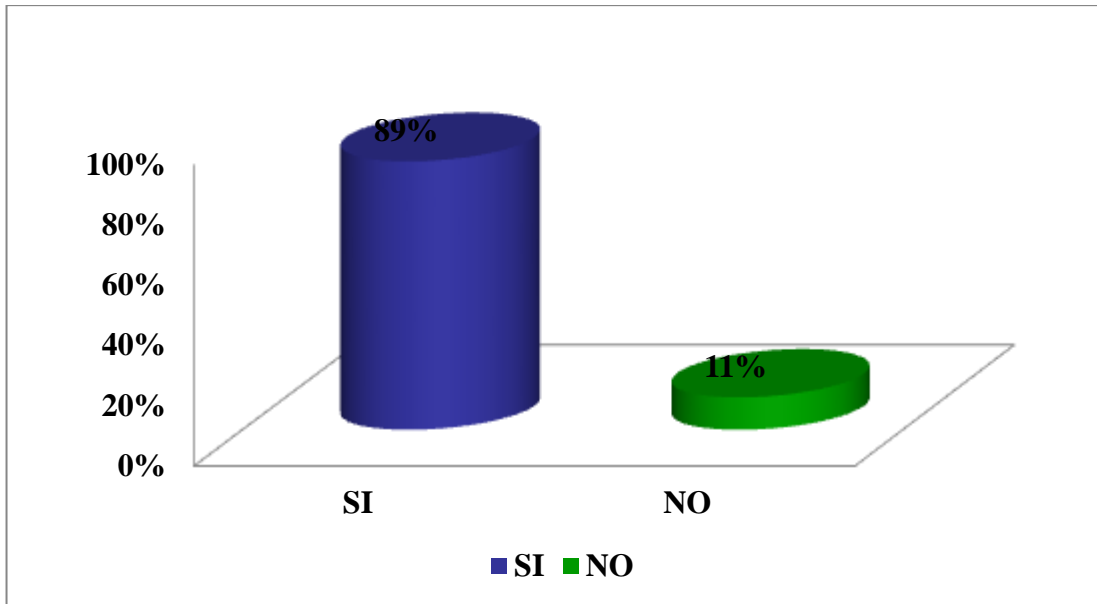


Gráfico 24. Responsabilidad. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. **Fuente:** García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis: Se observar que en el gráfico anterior, los encuestados respondieron un ochenta y nueve por ciento 89% que sí y once por ciento (11%) que no existe responsabilidad en el departamento.

Ítem: N°25. Todos los beneficios que establece la ley los recibe (seguro social, HCM, Cesta Ticket, bonos, prestaciones, entre otros)

Cuadro 27. BENEFICIOS

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	30	81%
NO	7	19%
TOTAL	37	100%

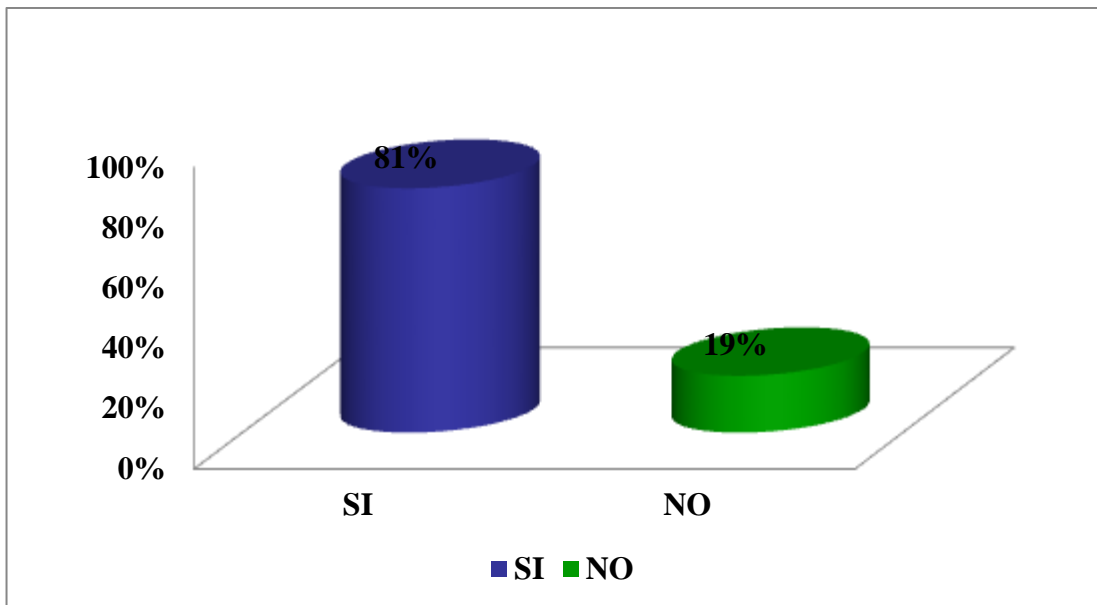


Gráfico 25. Beneficios. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. **Fuente:** García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis: los encuestados respondieron un ochenta y un por ciento 81% que si reciben los beneficios, mientras que un diecinueve por ciento (19%) que no.

Ítem: N°26. Cuenta con los recursos técnicos u operativos (tales como: impresoras, PC, Papel, Fax, Internet, Software Administrativo, entre otros) necesarios el Dpto. de Recursos Humanos para el cumplimiento de su Gestión

Cuadro 28. RECURSOS

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	15	41%
NO	22	59%
TOTAL	37	100%

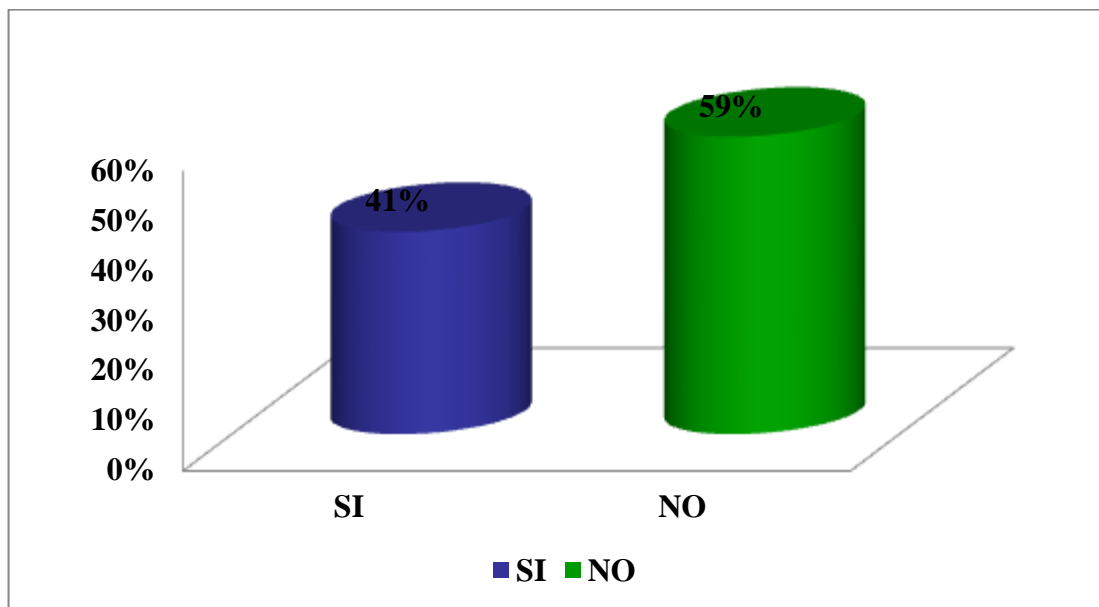


Gráfico 26. Recursos. Elaborado con datos tomado del instrumento aplicado a los empleados de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo. **Fuente:** García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Análisis: Se observar que en el gráfico anterior, los encuestados respondieron un cuarenta y un por ciento 41% que sí, mientras que un cincuenta y nueve por ciento (59%) que no cuenta con los recursos técnicos u operativos (tales como: impresoras, PC, Papel, Fax, Internet, Software Administrativo, entre otros) necesarios el Dpto. de Recursos Humanos para el cumplimiento de su Gestión.

En base a los resultados anteriores a continuación se plasma un cuadro comparativo con el fin de darle repuesta al objetivo n° 2, “Determinar las fortalezas y oportunidades de mejoras para la Gestión del Departamento de Recursos Humanos de la empresa del sector manufacturero”.

CUADRO 29. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Agradable ambiente laboral - Recibe dotación adecuada - Satisfacción Laboral - Sentido de Pertenencia - Medianamente eficiente la gestión del Departamento de Recursos Humanos. - Confianza y responsabilidad en el servicio que presta. - Personal motivado en el cumplimiento de la gestión. - Reciben todos los beneficios de la ley. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta crecimiento profesional, capacitación y desarrollo - Los ascensos y promociones de cargo que obedezcan a sus conocimientos y méritos laborales. - La rotación de los cargos de acuerdo las necesidades del empleado. - La calidad de información suministrada no es eficiente. - No se termina el servicio en el tiempo prometido - Falta en el departamento de recursos necesarios técnicos u operativos para mejorar la gestión de recursos humanos.

Fuente: García, A.; Sardúa, I. y Tovar, M. (2014)

Oportunidades

- Incentivar más el crecimiento profesional, capacitación y desarrollo
- Promover los ascensos y promociones de cargo que obedezcan a sus conocimientos y méritos laborales.
- Mejorar la rotación de los cargos de acuerdo las necesidades del empleado.
- Optimizar la calidad de información suministrada.
- Terminar el servicio en el tiempo prometido
- Solventar los reclamos con prontitud
- Oportunidad de mejorar la gestión de recursos humanos.
- Suministrar el departamento de recursos necesarios técnicos u operativos para mejorar la gestión de recursos humanos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La manera de incrementar a las organizaciones el llamado valor agregado, es la de centrar los esfuerzos y metas hacia el cliente, incluyendo a todos las personas que de algún modo participan dentro de los sistemas organizacionales. En esta investigación, el enfoque Proponer un plan estratégico para la optimización de la gestión del Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo, centrado directamente al cliente externo.

Es de destacar que el objetivo específico nº 1, que es “Diagnosticar la situación actual de las funciones y los servicios que brinda el Departamento de Recursos Humanos hacia los empleados de la empresa”, por lo cual lo primero fue que se describió de manera detallada en el marco teórico, la administración del recursos humanos, con las funciones del Departamento de Recursos Humanos, conceptualización y dimensiones.

Cabe señalar, que en este capítulo se resume los hallazgos encontrados durante este proceso de investigación, en donde se observó que existen brechas entre las necesidades del cliente y el servicio ofrecido, ya que este debería estar ajustado a las necesidades y expectativas de los empleados.

En base, a los resultados anteriormente interpretados, se pudo observar las funciones y los servicios que brinda el Departamento de Recursos Humanos hacia los empleados de la empresa, prestan servicios de: capacitación y desarrollo, beneficios socio económicos, dotación de uniformes, ascensos y promociones, clima laboral, suministro de equipos de protección entre otros, por lo tanto, a continuación se realiza un análisis y un cotejo con las correspondientes teorías.

Por lo anterior expuesto, se evidenció según los resultados, que el ambiente donde desarrollan sus actividades de trabajo, si es el adecuado, en cuanto a la dotación los equipos de protección, se observó que no es la adecuada, ya que está medianamente de acuerdo y un grupo que no lo perciben, ya que están en desacuerdo.

Sin embargo, existen en ciertos indicadores con algunas debilidades, tales como en el caso de que no existe información o un material adecuado donde se describa el servicio que prestan en sí, así como también la capacitación que tiene el personal en atención al cliente, en donde los mismos empleados difieren que en este sentido falta reforzar esa capacitación.

Para el análisis de las funciones y los servicios que brinda el Departamento de Recursos Humanos hacia los empleados de la empresa”, se hizo necesario seleccionar un modelo, para ello se cotejo información que involucra aspectos como, apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Por lo anterior expuesto, se observó que el personal del Dpto. de Recursos Humanos en cuanto a la calidad de la información que le dan es la

esperada, las respuesta se inclina en medianamente de acuerdo, que el ambiente de trabajo es agradable y confortable, sin embargo en cuanto a la comunicación de la información medianamente es la esperada por lo que se infiere que si una información no llega a tiempo en ocasiones puede llegar a traer consecuencias negativas.

Cabe señalar, que también se observaron fortalezas, y aun cuando existen no se debe dejar de buscar el mejoramiento continuo de cada una de las dimensiones, ahora bien, en cuanto a la apariencia existe buena presencia del personal, el esmero del personal por brindar un servicio rápido a sus cliente, se cumple con el horario establecido para prestar servicio, la cultura organizacional es definida, entre otros, y por último disposición del personal ante el cambio y sugerencias para el mejoramiento, finalmente, se plantean las siguientes recomendaciones.

Recomendaciones

Por lo anterior expuesto, en cuanto a los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos, como recomendación, para la optimización de la gestión del Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo:

- Conocer muy bien a cada uno de los empleados, enfocándose en sus necesidades y expectativas, ofrecer información, material, entre otros.
- Valoración del trabajo personalizado, a través de incentivos en la empresa, mejores condiciones laborales, talleres de motivación integración dinámicas de participación.
- Demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además, ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir.
- Mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea.
- Diseñar vías de contacto con el trabajador, tales como buzones de sugerencias, quejas y reclamos, carteleras informativas.
- Ofrecer capacitación continua en relación a cada área, pero de igual manera buscar el mejoramiento continuo del empleado.
- Crear un entorno agradable para proporcionar felicidad en el trabajo ya que es un elemento clave para ofrecer un servicio de máxima calidad, por consiguiente es necesario que la empresa trabaje para lograr que

los empleados dejen las preocupaciones y se concentren en servir a los clientes.

- Es necesario que frecuentemente se evalúe y se persiga la satisfacción laboral para obtener la fidelidad de los empleados.
- Involucrar a todo el personal (desde la directiva y la alta gerencia hasta cada uno de los empleados) en la puesta en práctica de los lineamientos estratégicos derivados de la presente investigación, de esta forma conseguir una mayor efectividad de las mismas.
- Finalmente, se les sugiere considerar la siguiente propuesta titulada: Plan estratégico para la optimización de la gestión del Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Presentación

La necesidad de aportar a la empresa objeto de estudio, soluciones que permitan mejorar la problemática existentes y sus futuras consecuencias, es que se Diseña una propuesta de un plan estratégico para la optimización de la gestión del Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Justificación

Son variadas las actividades, tanto administrativas como operativas, que una empresa debe desarrollar, poniendo en cada una de ellas el mayor de los esfuerzos, a los fines de obtener mejores resultados en cada uno de los procesos. En este orden de ideas, uno de los aspectos más relevantes dentro de las actividades antes mencionadas lo constituye, sin duda alguna, el servicio al cliente, debido a que de su óptima aplicación dependerá, en gran medida, que la organización consiga los mejores resultados administrativos.

Este proyecto se justifica sobre la base de tres criterios, la relevancia organizacional, institucional y profesional, es por ello, que desde el punto de vista institucional, porque con su desarrollo e implementación se pone en manos de la directiva de la empresa un instrumento que integra mejoras en

la gestión del Dpto. de Recursos Humanos, contribuyendo a disminuir las inconformidades de los empleados con respecto al servicio prestado por la empresa. Mejorar el cumplimiento de sus funciones y consecuentemente, la del empleado, evitando el costo que implica realizar procesos en la prestación de servicios y, por último, se reducen las quejas y reclamos. La optimización de la gestión del Dpto. de Recursos Humanos, surte un profundo efecto sobre desempeño los trabajadores de la empresa manufacturera objeto de estudios, en tal sentido, al mejorar las relaciones críticas, se eleva la satisfacción de los trabajadores, lo cual permite mantener una organización en la senda competitiva. Es por ello, que esta propuesta se va lograr a través del cumplimiento de los siguientes objetivos:

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar lineamientos estratégicos para la optimización de la gestión del Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Específicos

- Establecer estrategias para la optimización de la gestión del Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado.
- Capacitar al personal de la empresa según las necesidades de desarrollo profesional, que sirva para adecuar su perfil a las necesidades empresariales.

Fundamentación Teórica

La Gestión de los Recursos Humanos

La Gestión de los Recursos Humanos se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la Gestión de los Recursos Humanos funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que esta se adapte mejor en los cambios en los mercados. Es por ello que Stoner, J. (1997). Define la Gestión de Recursos Humanos como:

El proceso de diseño de las medidas y actividades de la fuerza de trabajo para mejorar la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la organización. Con respecto a esto, la calidad y los recursos humanos están en sintonía. Ambos tratan de garantizar que los objetivos de la organización se cumplan de forma más eficaz. (p.156)

La GRH implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos, una formación profesional continuada a vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción y las ventas. Elementos de la gestión de recursos humanos Son todos aquellos que permiten la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad

implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades.

La clave de la GRH Reside en la que comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. En definitiva, las organizaciones que implican a la Gestión de Recursos Humanos dedican parte de sus recursos a la selección de personal y a la formación profesional de este. Intentan contratar a trabajadores que puedan ocupar diferentes puestos en vez de aplicar estrictas demarcaciones en cada tipo de trabajo. Los trabajadores deben poder adaptarse a los cambios en las condiciones laborales, negociando de modo periódico el número de horas laborales. Estas organizaciones pretenden eliminar las tradiciones jerárquicas que distinguen entre trabajadores de operarios u obreros.

Cultura

Se puede definir la cultura, como un conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales que caracterizan una sociedad o grupo social en un periodo determinado. La cultura engloba además el modo de vida, las ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, así como las tradiciones y creencias. A través de la cultura se expresa el ser humano, toma conciencia de sí mismo, cuestiona sus relaciones, busca nuevos significados y crea obras que le trascienden. Por otro lado, podemos decir que la cultura es aquel que está enfocado a las organizaciones en el que se incluye una serie de conjuntos, comportamientos y actividades que diferencian a un grupo de otro. La cultura de un grupo o departamento u organización puede apoyar o inhibir el cambio.

Por lo tanto, gestionar con eficiencia el cambio es un factor clave en la gestión de la calidad de servicio de una organización. La cultura es adaptada de manera única y durante su desarrollo les puede ser cambiante. La cultura de los grupos va a depender de varias variables como el idioma, la forma de vestir, pautas de comportamiento, sistema de valores, sentimientos entre otros. Según Stoner, J. (1997:184), “Una cultura no es un comportamiento de la gente que vive de ella, es todo lo que la gente vive-eventualidades del esfuerzo social que generan y sostienen su comportamiento”. La cultura. Por tanto no está solo conferida a las maquinas, equipamiento o entidades físicas, sino que es más importante el resultado de los pensamientos subjetivos de cada individuo que compone un grupo dado.

Estrategias

Según Drucker, (2006:54) las estrategias son un “conjunto de acciones de una organizaciones que se encuentran orientadas al logro de los objetivos tomando en cuenta sus condiciones internas y los factores que hay a su alrededor, comprende la misión, visión, los objetivos”.

Así mismo Riggs (2001:26) define las estrategias como “aquellos medios por los cuales se alcanzan los objetivos, ya que consta de un proceso de planificación futura de recursos, acciones y personas de la organización”. Se puede inferir que las estrategias son líneas maestras para la toma de decisiones que tiene influencia en la eficacia a largo plazo de una organización. Asimismo, hay que tomar en cuenta que las estrategias empresariales se encargan de estudiar la expansión geográfica, diversificación, adquisición de compradores y desarrollo de productos entre otros.

Las empresas, que estén interesadas en desarrollar un servicio de calidad, en primera instancia deben mantener una cultura de servicio hacia lo interno, de forma tal de practicar lo que se predica. Albrecht, K. (1996:129) define el servicio interno como "...prestar servicios a quienes prestan servicios", esto con el propósito de mejorar el funcionamiento interno de cualquier negocio, por lo que se necesita mucho trabajo en equipo y cooperación de toda la organización. Alles, M. (2008), respecto al cliente interno:

El Recurso Humano, debe tratar al cliente interno como lo que es: un cliente al cual se brinda un servicio. Y utilizando una expresión de uso frecuente, el profesional de Recurso Humanos no deberá satisfacer a su cliente interno, deberá deleitarlo, sin olvidar que este además, confía en que se le resolverá un problema. (p.108)

Por lo tanto, el cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Es por ello que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, entre otras. A modo de entender más la satisfacción del cliente interno, Hall, R. (1996) define que es importante el clima organizacional y este lo define:

Como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta y satisfacción del empleado, el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.(p.25)

Factibilidad de la Propuesta

Psicosocial

En el desarrollo del proyecto factible es necesario establecer la factibilidad del mismo, donde se determina la disponibilidad de recursos tanto materiales como humanos requeridos para la ejecución del mismo. En este sentido la factibilidad de un proyecto tiene como finalidad determinar las características técnicas de la operación, fijar los medios a implementar, establecer los costos de operación y evaluar los recursos disponibles, reales y potenciales. Es por ello la relevancia de esta fase del proyecto que se toma en cuenta para Diseñar una propuesta de un plan estratégico para la optimización de la gestión del Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Económica

Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos, este es uno de los elementos más relevantes puesto que garantiza la aplicación, para corroborar que la empresa está en condiciones favorables para llevar a cabo el presente plan de forma satisfactoria, para productividad y efectividad de la misma.

Operativa

Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de

actividad (Procesos), depende de los recursos humanos que participen durante la operación del programa. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo. En tal sentido, la propuesta se considera viable puesto que no repercute ni estructural ni físicamente en la institución objeto de estudio. En este aspecto, se dispone de los recursos necesarios para llevarla a cabo operativamente ya que se dispone tanto del recurso humano, así como también de la infraestructura necesaria para la implementación de la misma.

Objetivo Específico: Establecer estrategias para la optimización de la gestión del Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector manufacturero ubicada en Valencia Estado.

Estrategias	Actividades	Meta	Responsable	Recursos	Tiempo
Promover una cultura organizacional.	❖ Encontrar el consenso entre las personas encargadas de planificar, ejecutar y verificar el proceso de calidad desarrollada en la empresa.	❖ Que exista un compromiso para la aplicación de normas, que permita la optimización de resultados y un buen desempeño laboral.	Departamento de Recursos Humanos	Sala de reuniones Laptop PC Impresora Papel Bolígrafo	2 Horas
Planificar las acciones correctivas	❖ Se establecerá un buzón de sugerencias, en el cual se depositarán las sugerencias realizada por cada trabajador de forma anónima, con el fin de optimar la calidad de información suministrada.	❖ Éste busca la comunicación de aspectos relativos tanto a la actividad laboral y a la solución en conjunto de los problemas de la empresa a través de propuestas generadas por sus empleados.	Departamento de Recursos Humanos Todos los empleados	Papel Bolígrafo Cartón Tijeras Pega Impresora	3 Horas

Comunicar el proceso de mejoramiento continuo	❖ Se establecerá una reunión de feedback mensual, o cuando lo amerite la situación, en donde se discutirán los temas de interés grupal e individual, así como, las metas. También se proporcionará la información relativa a los logros de cada trabajador.	❖ Es el establecimiento de la comunicación eficaz, en todos los niveles y direcciones, así como, su eficiencia en los canales formal e informa	Departamento de Recursos Humanos Todos los empleados	Sala de reuniones Laptop PC Impresora Papel Bolígrafo	2 Horas
--	---	--	---	---	---------

Objetivo Específico: Capacitar al personal de la empresa según las necesidades de desarrollo profesional, que sirva para adecuar su perfil a las necesidades empresariales.

Estrategias	Actividades	Meta	Responsable	Recursos	Tiempo
<p>Curso la Motivación y el Rendimiento Laboral</p>	<p>❖ Exponer a los participantes cual es la relación existente entre la motivación y la satisfacción personal para lograr el rendimiento laboral.</p>	<p>❖ Determinar los elementos que inciden en la motivación de cada trabajador</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos Facilitador</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sala de reuniones - Laptop PC - Impresora - Video-Bean - Papel - Bolígrafo - Material de apoyo para los participante s. - Sillas - Escritorios 	<p>8 Horas Divido en 4 días</p>

Diseñar un programa de capacitación del personal de la empresa, que sirva para adecuar su perfil a las necesidades empresariales.

Programa de Capacitación y Desarrollo del personal de la empresa

Con el mismo se pretende diseñar los cursos de entrenamiento, que deberá seguir la empresa para la capacitación de su personal, destacando su importancia para la consecución de los objetivos de calidad establecidos para la misma. Es necesario, que la empresa estructure adecuadamente su plan de capacitación de calidad destinado a todos los trabajadores del área de producción, además de los directivos involucrados, cuyos objetivos deben guardar correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización. La elaboración de este plan estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos, quien designará las personas encargadas para coordinar las actividades, el cual deberá tener la aprobación del Comité o Consejo de Calidad, que ejerce el liderazgo a nivel de toda la organización. En este sentido: los objetivos de la capacitación deben ser.

- Promover la adopción de valores de cultura de calidad.**
- Desarrollar habilidades de liderazgo y mejoramiento continuo de la calidad.**

Para el plan de capacitación es necesario contar con la participación de un asesor externo en diferentes áreas. Las primeras acciones de capacitación deben orientarse a los altos ejecutivos involucrados (en este caso al Director y Supervisores de áreas. debiendo cubrir temas con énfasis en el

aspecto estratégico, los temas de:

Liderazgo, Técnicas de Trabajo en Equipo, Técnica de la Solución Estructurada de Problemas, optimización de gestión.

Es importante señalar, que todos los directamente involucrados deben ser capacitados y se deba prestar más atención a las Técnicas para el mejoramiento. En este sentido, es importante que los directivos participen en el programa de capacitación a los niveles medios y operativos.

La capacitación debe buscar no sólo el adiestramiento, sino un cambio de actitud y de comportamiento de todas las personas que participan en los procesos. Es entendido, que para que la misma sea efectiva es necesario que sea teórico – práctica, emplear ejemplos de la propia organización o similares, ser dosificada y aplicar todo lo aprendido en el trabajo diario.

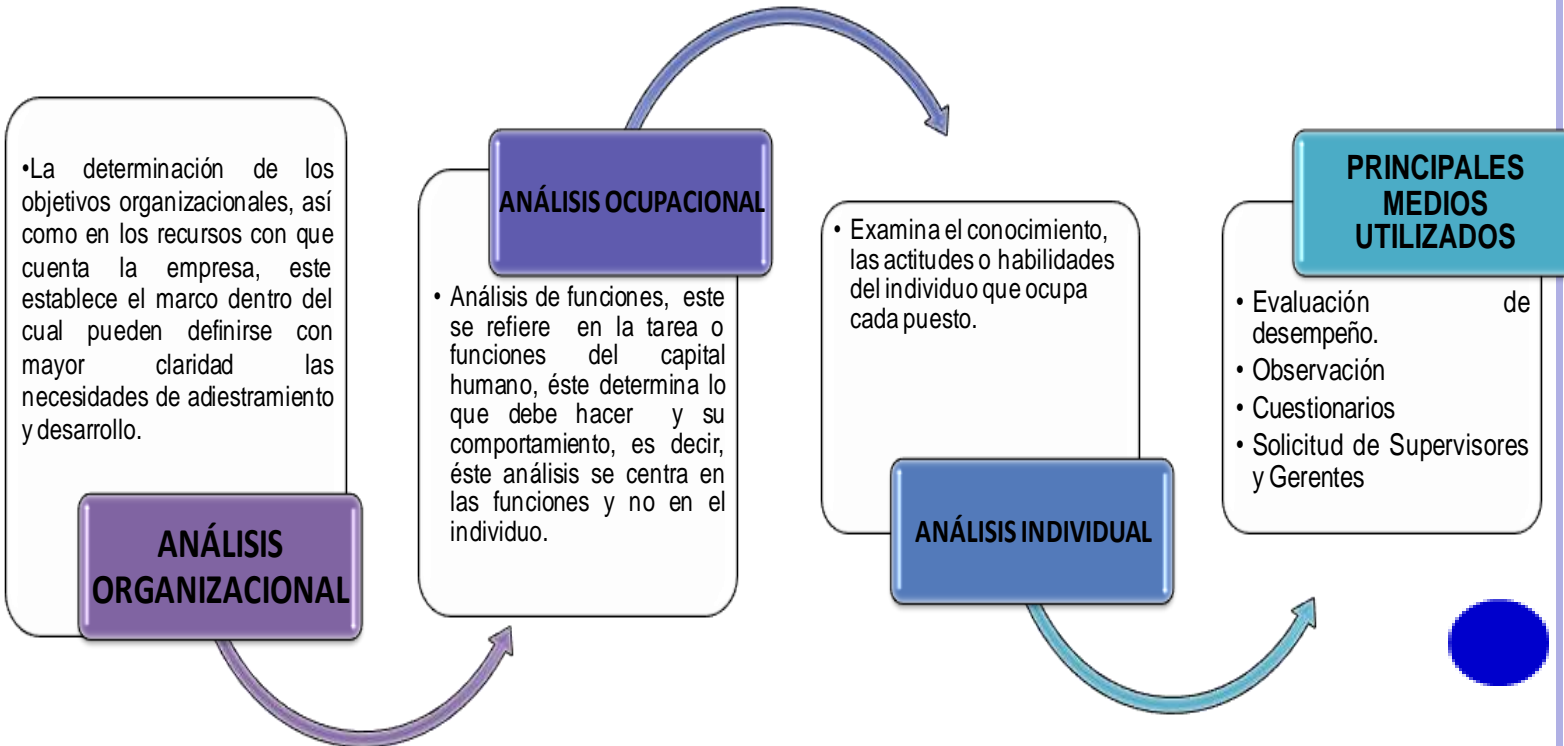
PROGRAMA DE

CAPACITACIÓN

Actividades a Realizar en el Programa de Capacitación

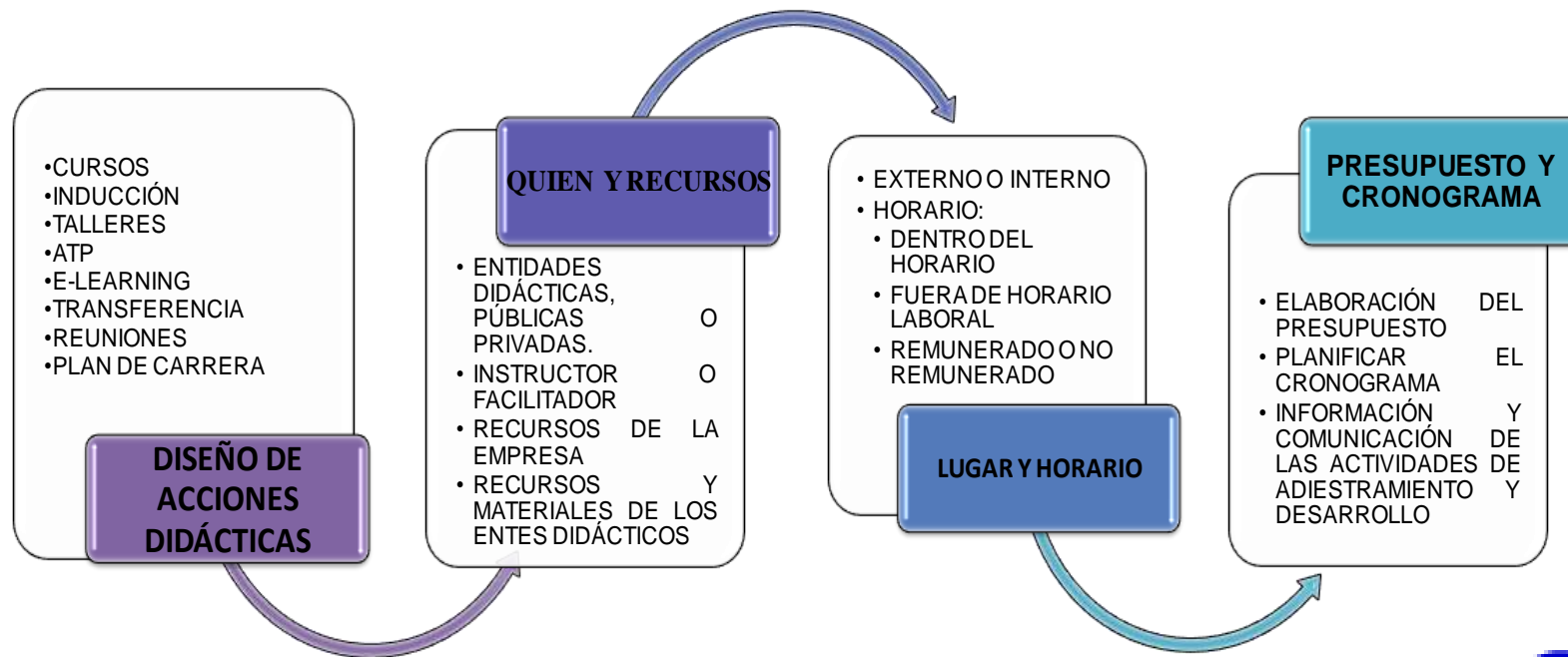
1era. Etapa

Para la aplicación del Diagnóstico Necesidades de Adiestramiento (DNA), se debe realizar tres tipos de análisis y la aplicación a través de medios con el fin de recolectar la información necesaria.



2da. Etapa. PLANIFICACIÓN

Dentro de este marco, los planes o programas de adiestramiento, toman en cuenta una serie de pasos a seguir, ya entrando en la realización del plan en sí, la organización debe saber desde el cómo y quién adiestrar, hasta el área que se necesita reforzar; si se responden preguntas como el qué?, por qué?, para qué?, entre otros, se puede llegar a realizar de forma coherente y amplia la estructuración del plan de adiestramiento de las empresas.



3ra. Etapa. EJECUCIÓN

A continuación se puede identificar una perspectiva de cómo va a ser ejecutado el adiestramiento, cuales son las áreas importantes, los lugares a utilizar, así como los medios a manejar, entre otros, para alcanzar una mayor efectividad en esta etapa.

TIPOS	CLASIFICACION	FINALIDAD	MEDIOS
En cuanto a uso	1. Adiestramiento orientado al contenido	Transmitir conocimientos o información	Técnicas de lectura, recursos individuales, instrucción programada, etc.
	2. Adiestramiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y desarrollo de habilidades	Role—playing, entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad, etc.
	3. Adiestramiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos, etc.
En cuanto a tiempo	1. Adiestramiento de inducción o integración en la empresa	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programa de inducción
	2 Adiestramiento después del ingreso del trabajador	Adiestramiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Adiestramiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo
En cuanto al lugar de aplicación	1 Adiestramiento en el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas, etc.
	2 Adiestramiento fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aulas de exposición, estudios de casos, simulaciones, video conferencia, dramatización, etc.

4ta. Etapa. EVALUACIÓN

Se presenta las etapas de la evaluación, con estas se persigue analizar si se están desarrollando las capacidades y los conocimientos habilidades y destrezas adquiridos por el individuo en los adiestramientos aplicados.

ANTES (PRE):

Reacción: Se evalúa la percepción de los participantes, se revisa la adecuación del contenido programático del adiestramiento. Se evalúan las expectativas del individuo. Se realiza una Prueba Diagnóstico, la cual utiliza para verificar el grado de conocimiento del tema.

DURANTE:

Se evalúan las condiciones en las que se da el adiestramiento, se realizan pruebas diagnóstico a los participante, para verificar si se esta realizando la transferencia de conocimientos.

DESPUÉS (POST):

Se realiza verificando el cumplimiento del plan de adiestramiento. El progreso del individuo en sus actividades diarias, aumento del desempeño,, productividad, calidad, retorno de la inversión, entre otros.

OBJETIVO: Preparar en mejoras de comunicación y relaciones interpersonales

DURACIÓN: 8 HORAS

INICIO	DESARROLLO		CIERRE
CONTENIDOS			INDICADORES DE LOGRO
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ RELACIONES INTERPERSONALES Y HUMANAS: ACTITUDES DE CONFIANZA SOLIDARIDAD Y RESPETO 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Ejemplificación de conductas establecidas en las relaciones interpersonales de un líder que denotan confianza, seguridad y respeto. ✚ Ejemplificación de normas de convivencia que fortalezcan las relaciones interpersonales y humanas en el aula y en el centro educativo, en función de confianza, solidaridad y respeto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Muestra actitudes de confianza, solidaridad y respeto al establecer apropiadas relaciones interpersonales y humanas. ✚ Actitud pragmática y realista al realizar sus aportaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propone ejemplos prácticos que denotan confianza, solidaridad y respeto por parte de un líder
<ul style="list-style-type: none"> ✚ COMUNICACIÓN Y DIÁLOGO ACTITUDES Y ATRIBUTO 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Diferenciación entre comunicación y diálogo a partir de hechos, sentimientos y experiencias cotidianas. ✚ Observación e interpretación de las actitudes comunicativas y normas de interacción verbal que practican los diferentes actores educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Valoración y respeto por las aportaciones del grupo. ✚ Expresión correcta y coherente al transmitir sus puntos de vista. ✚ Actitud crítica y objetiva al presentar sus aportes. ✚ Aprecio hacia las prácticas correctas de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expresa de forma correcta y coherente hechos, sentimientos y experiencias que denoten la diferencia entre comunicación y diálogo. ✓ Expone de forma objetiva y crítica las diferentes actitudes comunicativas y normas de interacción verbal, que practican los diferentes actores educativos.

RESOLVIENDO CONFLICTOS

OBJETIVO: Aplicar diferentes técnicas para resolver conflictos desde su comprensión constructiva, a fin de tomar decisiones que favorezcan la convivencia laboral.

DURACIÓN: 4 HORAS

INICIO	DESARROLLO		CIERRE
CONTENIDOS			INDICADORES DE LOGRO
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ FUNCIÓN Y ELEMENTOS DEL CONFLICTO 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Deducción y ejemplificación de elementos y funciones del conflicto en las estructuras de grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Interés por comprender la complejidad de los conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifica y explica correctamente los elementos y funciones que configuran un conflicto, mostrando interés por comprender la complejidad de los mismos.
<ul style="list-style-type: none"> ✚ CAUSAS DE LOS CONFLICTOS: POR FALLAS EN LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS, POR INTERESES Y VALORES, POR PREFERENCIAS. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Determinación de las causas del conflicto en situaciones de la vida cotidiana. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Seguridad y creatividad al identificar las causas del conflicto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifica con seguridad diversas causas del conflicto extraídos de casos concretos y los clasifica con creatividad, según los factores que los generan.

<p>✚ REACCIONES ANTE LOS CONFLICTOS: ALTERACIONES EN LOS ESTADOS DE ÁNIMO Y DESEQUILIBRIO EMOCIONAL, EVASIÓN, ACOMODACIÓN Y COMPETICIÓN.</p>	<p>✚ Identificación y análisis de las principales reacciones que surgen ante los conflictos y evaluación de las consecuencias positivas y negativas.</p>	<p>✚ Respeto y flexibilidad de las opiniones divergentes a las propias, ante un conflicto.</p> <p>✚ Valora la capacidad de autocontrol y equilibrio emocional ante la presencia de situaciones conflictivas.</p>	<p>✓ Representa mediante escenografías, diversas reacciones humanas que surgen ante un conflicto; valorando la capacidad de autocontrol y equilibrio emocional.</p>
<p>✚ TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: COMUNICACIÓN EFECTIVA, SIMULACIÓN, EL DIÁLOGO, LA ESCUCHA EFECTIVA.</p> <p>✚ TOMA DE DECISIONES Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</p>	<p>✚ Selección y aplicación de técnicas para la resolución de conflictos en casos reales o hipotéticos</p> <p>✚ Planteamiento de los pasos a seguir para la toma de decisiones y la resolución de conflictos, mediante el análisis de una situación problemática.</p>	<p>✚ Respeto al elegir correctamente las técnicas apropiadas para resolver conflictos en situaciones reales o hipotéticos.</p> <p>✚ Actitud positiva y objetiva en el planteamiento de los pasos para el análisis de situaciones problemáticas.</p>	<p>✓ Propone con seguridad, técnicas basadas en la comunicación efectiva, simulación, el diálogo y la escucha efectiva para resolver situaciones conflictivas reales o hipotéticas.</p>

LISTA DE REFERENCIAS

Albrecht, Karl y Bradford, Lawrence, José (1996). La Excelencia en el Servicio. Editorial Mc Graw Hill Companies, Inc. Colombia.

Alles, M. (2007). Comportamiento Organizacional, Granica, Buenos Aires.

Ackoff, Russell (1970). Planificación Operativa o Administrativa. Editorial Limusa. México

Ansoff, Igor (1976). La Estrategia de la Empresa. Editorial Universidad de Navarra. España.

Arias, Fidias (2006). El proyecto de investigación. Editorial Episteme. Caracas.

Balestrini, Mirian (2006). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Editorial Consultores Asociados. Caracas Venezuela.

Caldera, Rodolfo (2004). Planeación Estratégica de Recursos Humanos. Editorial 2000. Bolivia

Castillo, Diana (2012). La Gestión de los Recursos Humanos y su Rol Protagonico en el Desempeño y Responsabilidad Social de la Empresa CVA Azúcar, S.A. Trabajo presentado para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales en la Universidad de Carabobo

Genzo, David; Robbins, Stephen (1996). Fundamentos de Administración, Concepto y Aplicaciones. Editorial Prentice Hall. México

Cuesta, Álvaro (2001). Tendencias actuales en la gestión de Recursos Humanos. Necesidad del modelo funcional de Gestión de Recursos Humanos. Revista Factores Humanos, Nº10. Madrid.

Chiavenato, Idalberto (2008). Gestión del Talento Humano. Editorial Ardipe, Barcelona España.

Chourio, José (2006). Estadística I Aplicada a la Investigación Educativa. Editorial Cosmográfica, C.A. Valencia, Venezuela

Cortés, Hugo (1998). Gerencia Efectiva. Editorial HCZ Consulting. Caracas. Venezuela

Colunga, C. (1995). La Calidad en el Servicio al Cliente. 1ra. Edición. Panorama Editores, México.

Davenport, Thomas (2009) Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. Editorial Ardipe

Delgado de Smith, Yamileth (2008). La Investigación Social en Proceso: Ejercicio y Respuesta. Editorial Universidad de Carabobo. Venezuela.

Drucker, Peter (2006). La gerencia en la sociedad futura. Editorial Norma, Bogotá, Colombia.

Escobar, Inés (2011). La gestión de los recursos humanos: factor estratégico de desarrollo en una empresa de consumo masivo. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo.

Fernández, José (1997). Planeación. El Prisma. Ciudad de México. México

Fombonne, Jean (1992). La función de los Recursos Humanos. Paris: Les Editions d'Organisation. Volumen 2.

Gómez, Darío (2011). La Gestión de Recursos Humanos y el servicio que presta el personal de mantenimiento de un Outsourcing, ubicada en el municipio San Diego del estado Carabobo. Trabajo de Grado presentado

para optar el Título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo.

Hall, Roberth. (1996). Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados. Prentice- Hall. México

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2008). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.

Huamani Pedro (2010) con el tema “El potencial humano y los estímulos organizacionales, caso del Instituto Especializado Materno Perinatal del Ministerio de Salud”, trabajo de grado para optar al grado académico de Magister en Administración con Mención en Gestión Empresarial, en Lima Perú.

Jiménez, Wilburg (1982). Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Editorial FCE. México.

Mendoza, Yusmaira (2011). Lineamientos Estratégicos Para La Gestión Del Talento Humano Como Herramienta Para Una Gerencia Efectiva, en la Administración Pública Municipal en la Gran Valencia del Estado Carabobo. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia.

Parella, Santa y Martins, Feliberto (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa. 2da Edición. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (FEDUPEL). La editorial pedagógica de Venezuela.

Palencia Ernesto (2011). Modelo Gerencial de Talento Humano Basado en el Sistema de Evaluación y Desarrollo Continuo que Contribuya al Mejoramiento de la Calidad de Servicio en las Empresas Fabricantes de Línea Blanca del Estado Carabobo. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención: Gerencia. En

la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Economía.

Riggs, James. (2001). Sistemas de Producción, 3a Edición, Limusa, Noriega Editores, México.

Rodríguez, Mario (2011). Estrategias de mercadeo interno dirigidas a mejorar la calidad de servicio en la dirección de recursos humanos de la Universidad de Carabobo, Trabajo de Grado presentado para optar el Título de Magíster en Administración de Empresas, mención Mercadeo, en la Universidad de Carabobo

Rodríguez, Saúl (2002). Calidad de Servicio. Club Gestión de Calidad. Madrid.

Stoner, James (1997). Administración. 6ª Edición. Editorial McGraw-Hill, México.

Terry, George (1987). Principios de administración. Quinta edición. Editorial Continental S.A de C.V. México.

Thompson, Arthur (2001). Introducción a la Planificación Estratégica. McGraw-Hill, México

Universidad Pedagógica Experimental Libertador U.P.E.L (2012). Manual Para la Elaboración de Trabajos y Tesis Doctorales. Caracas.

Werther, William y Davis, Keith (2008). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Ed. McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DATOS



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



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS Y EL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA EN UNA EMPRESA DEL
SECTOR MANUFACTURERO UBICADA EN VALENCIA
ESTADO CARABOBO**

INSTRUCCIONES

El presente Cuestionario cuyos enunciados van a recoger la información sobre “Diagnosticar la situación actual de las funciones y los servicios que brinda el Departamento de Recursos Humanos hacia los empleados de la empresa”, las cuales serán contestadas de acuerdo a su apreciación. Las afirmaciones serán contestadas colocando una (x) en la casilla de la escala que corresponda a la alternativa que usted considere a su criterio.

Escala del cuestionario:

TA (5): Totalmente de acuerdo

DA (4): De acuerdo

MDA (3): Medianamente de acuerdo

ED (2): En desacuerdo

TD(1): Totalmente en desacuerdo

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL CLIENTE INTERNO

TA (5): Totalmente de acuerdo; **DA (4):** De acuerdo; **MDA (3):** Medianamente de acuerdo; **ED (2):** En desacuerdo; **TD(1):** Totalmente en desacuerdo

N°	AFIRMACIONES	TA	DA	MDA	ED	TD
		5	4	3	2	1
1.	El ambiente donde desarrolla sus actividades de trabajo es el adecuado					
2.	Recibe la dotación apropiada de equipos de protección para el cumplimiento de sus funciones					
3.	El Dpto. de Recursos Humanos se preocupa por el crecimiento profesional, capacitación y desarrollo de los empleados de la empresa					
4.	Los ascensos y promociones de cargo obedecen a la capacidad, conocimientos y méritos laborales					
5.	El cargo que desempeña permite desarrollar sus conocimientos y habilidades					
6.	Está satisfecho con sus perspectivas laborales					
7.	Habla con entusiasmo a otras personas de la empresa manufacturera donde labora					
8.	La rotación de cargo dentro de la organización satisfacen sus expectativas					
9.	La calidad de información que le da el Dpto. de Recursos Humanos es la esperada					
10.	El ambiente de trabajo es agradable y confortable					
11.	La gestión del Dpto. de Recurso Humano es eficiente					
12.	El servicio que presta el Dpto. de Recurso Humano transmite confianza					
13.	El Dpto. de Recurso Humano es responsable con el servicio y atención que ofrece					
14.	La información que suministra el Dpto. de Recursos Humanos es veraz					
15.	El servicio que brinda El Dpto. de Recursos Humanos lo terminan en el tiempo prometido					
16.	El Dpto. de Recursos Humanos solventan los reclamos con prontitud					
17.	El Dpto. de Recursos Humanos se preocupa por mejorar sus requerimientos y expectativas					
18.	El personal del Dpto. de Recursos Humanos está motivado en el cumplimiento de la gestión que realizan					

N°	AFIRMACIONES	TA	DA	MDE	ED	TD
		5	4	3	2	1
19.	En el Dpto. de Recursos Humanos existe una comunicación eficaz con el resto del personal de la empresa					
20.	Le gustaría que el personal actual del Dpto. de Recursos Humanos optimice su gestión					
21.	La propuesta de un plan estratégico optimizaría la gestión del Departamento de Recursos Humanos.					

N°	AFIRMACIONES	SI	NO
22.	A usted le agrada el ambiente donde desarrolla sus labores		
23.	Está conforme con la gestión que cumple el Dpto. de Recursos Humanos.		
24.	Existe responsabilidad en el Dpto. de Recursos Humanos		
25.	Todos los beneficios que establece la ley los recibe (seguro social, HCM, Cesta Ticket, bonos, prestaciones, entre otros)		
26.	Cuenta con los recursos técnicos u operativos (tales como: impresoras, PC, Papel, Fax, Internet, Software Administrativo, entre otros) necesarios el Dpto. de Recursos Humanos para el cumplimiento de su Gestión		

27. En su opinión, cuáles aspectos cree usted que tienen más debilidades y que se deben mejorar en la gestión del Departamento de Recursos Humanos: _____

ANEXO B
CONFIABILIDAD



CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH

ITEMS	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	TOTAL
1	5	4	5	4	5	4	3	5	5	1	41
2	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	47
3	5	4	5	4	5	4	3	5	5	3	43
4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	45
5	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	41
6	5	5	4	5	4	3	4	4	3	3	40
7	5	4	5	4	5	4	3	5	5	3	43
8	5	4	2	4	5	4	3	5	5	3	40
9	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	45
10	5	5	3	4	5	2	5	4	5	5	43
11	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	43
12	5	4	3	3	2	2	2	2	1	1	25
13	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	47
14	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	46
15	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	47
16	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	45
17	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	47
18	5	4	5	4	5	4	3	5	5	3	43
19	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	45
20	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	47
21	5	4	5	4	5	4	3	5	5	3	43
22	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	45
23	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	41
24	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	41
25	5	5	4	5	4	3	4	4	3	3	40
26	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	46
TOTAL	90	80	85	78	86	75	76	80	73	56	779
MEDIA	5	4.44444	4.722222	4.333333	4.777778	4.166667	4.222222	4.444444	4.055556	3.111111	43.277778
D. EST.	0	0.51131	0.669113	0.594089	0.732084	0.985184	1.003263	0.783823	0.937595	0.758395	5.0736407
VARIANZA	0	0.26144	0.447712	0.352941	0.535948	0.970588	1.006536	0.614379	0.879085	0.575163	25.74183
											5.6437908
ALPHA = 0.8208 82.08%		En este caso Alto Grado de Confiabilidad Mientras mas cerca de 1, Mayor es la Confiabilidad									
N = 26	Número de Items										
N -1 = 25	Número de Items -1 grado de libertad										
St = 5.64379	Sumatoria de varianzas (Items)										
S = 25.7418	Varianza										
Se mide de (0 a 1): 0 - 0,50 No hay Confiabilidad											
0,51 - 0,625 Regular Confiabilidad y											
0,625 - 1 Alta Confiabilidad											
Formula:											
ALPHA = N/N-1* 1-St/S											

ANEXO C
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN



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



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Emma C. Argüello D., titular de la Cédula de Identidad V- 9828354, profesor (a) activo (a) de la Escuela de Relaciones Industriales, adscrito a la Cátedra de Estadística, hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: **"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR MANUFACTURERO UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO"**, presentado por las bachilleres: **García Anyelin; C. I.: V-20382139; Sardúa Isleyer; C. I.:V-18629404 y Tovar Mariela; C. I.: V-19366981**, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de investigación que pretenden desarrollar.

En Valencia, a los 12 días del mes de diciembre del año dos mil catorce.

Aprobado por: