



UNIVERSIDAD DE CARABOBO



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES
CAMPUS LA MORITA**

**LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO FACTOR CLAVE DE ÉXITO DE
UNA EMPRESA PRODUCTORA DE
ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO**

AUTOR.
JOSE ORTIZ
CI: 10975217

TUTORA:
DRA. MERCEDES BLANCO

LINEA DE INVESTIGACION:
GESTION DE LAS PERSONAS

La Morita Agosto 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES
CAMPUS LA MORITA



LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO FACTOR CLAVE DE ÉXITO DE
UNA EMPRESA PRODUCTORA DE
ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO

AUTOR.
JOSE ORTIZ
CI: 10975217

Trabajo presentado como requisito para optar al Grado de Magíster en
Administración del Trabajo y Relaciones Laborales

La Morita Agosto 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANOFACOR CLAVE DE ÉXITO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO”**. Presentado por el (la) ciudadano (a): **Ortiz José**

Titular de la Cédula de identidad N° V. **10.975.217** Para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

APROBADO

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
<u>Juan Cep</u>	<u>5876102</u>	<u>Juan Cep</u>
<u>[Firma]</u>	<u>19020372</u>	<u>[Firma]</u>
<u>NATALY PETIT</u>	<u>7573755</u>	<u>NJP</u>

DEDICATORIA

Primeramente A Dios por cuidarme y guiarme siempre por el camino correcto, por darme fuerza y sabiduría para saber llevar cada momento de mi vida.

A mi Esposa Yaneth e Hija Daviyaneth, por apoyarme y ayudarme en la elaboración de esta obra.

A mis padres, por su cariño y apoyo en todo momento, por confiar en mí en cada una de mis metas propuestas.

AGRADECIMIENTO

Principalmente a Dios por permitirme formar parte de este mundo.

A mi Familia (padres, Esposa e Hija) por el apoyo de siempre prestado durante toda mi carrera universitaria.

A mi tutora la Doctora Mercedes Blanco por su tiempo dedicado y sabios consejos para la elaboración de la presente investigación.

A la Universidad de Carabobo, al Programa de Maestría de Administración del Trabajo y Relaciones Laborales por permitirnos ingresar tan prestigiosa casa de estudios forjadora de talentos y sabiduría.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y
RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA



**LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO FACTOR CLAVE DE ÉXITO DE
UNA EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO.**

Autor: Ortiz, José
Tutora: Mercedes Blanco

Resumen

Actualmente los sistemas de gestión de recursos humanos representan una estrategia clave que permite a las empresas lograr sus objetivos a través de los nuevos desafíos que están presentes en la complejidad del mundo actual. Todos los procesos que caracterizan a la gestión del capital humano son muy relevante y en consecuencia son preponderante y de prioridad para las organizaciones, no obstante, el estudio se caracterizó por tener como objetivo: Analizar la gestión del capital humano como factor clave de éxito de una empresa productora de alimentos de consumo masivo, en este sentido la investigación fue realizada a través de la metodología de tipo descriptiva que permitió establecer los aspectos que caracterizan los procesos relativos a la gestión humana. Fue elaborada una encuesta a 30 empleados que permitieron dejar evidencia la generación de valor que se produce a través de las personas generando una ventaja competitiva para la organización, en este sentido se llega a la conclusión que la GCH permite considerar a las personas, a su rendimiento, al servicio y al cambio. Se comprobó que la organización a través de la GCH ha logrado posicionarse en el mercado a través de la importancia que le han dado a la gente como factor clave para su desarrollo y crecimiento.

Palabras claves: Gestión del Capital Humano, Competitividad y Estrategia



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y
RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA



**HUMAN CAPITAL MANAGEMENT KEY SUCCESS FACTOR OF A FOOD
PRODUCTION COMPANY MASS CONSUMPTION.**

Autor: Ortiz, José
Tutora: Mercedes Blanco

Summary

Management systems currently human resources represent a key strategy that enables companies to achieve their objectives through the new challenges that are present in the complex world. All processes that characterize human capital management are very important and therefore are predominant and priority for organizations, however, the study was characterized by aim: To analyze the management of human capital as a key success factor of a manufacturer of consumer food, in this sense, the research was conducted through descriptive methodology that allowed us to establish the aspects that characterize the processes related to human resource management. A survey was developed that allowed 30 employees leaving evidence that value creation occurs through people creating a competitive advantage for the organization, in this sense, concludes that the HCG allows people to consider, at its performance, service and change. It was found that the organization through the GCH has positioned itself in the market through the importance they have given people a key factor for its development and growth.

Keywords: Human Capital Management, Competitiveness and Strategy

ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Resumen.....	VI
Índice de Figuras.....	X
Índice de Cuadros.....	XI
Índice de Gráficos.....	XIII
Introducción.....	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la investigación.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Justificación.....	9
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación.....	12
Bases Teóricas.....	18
Bases Legales.....	35
Marco Conceptual.....	38
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Diseño y Tipo de Investigación.....	41
Estrategia Metodológica.....	42
Operacionalización de Variables.....	43

Población y Muestra.....	44
Análisis y Procesamiento Estadístico de los Resultados.....	44
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	48
CONCLUSIONES.....	90
RECOMENDACIONES.....	93
LISTA DE REFERENCIAS.....	94
ANEXOS.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No.	Pag.
1. Organización y Personas.....	19
2. Subsistema de la Administración de los Recursos Humanos.....	21
3. Modelo de Propuesta de Gestión de Recursos Humanos.....	26

NDICE DE CUADROS

Cuadro No.	Pág.
1. La Gestión de los Recursos Humanos.....	48
2. La GCH y la Conformación de equipos.....	50
3. La GCH y la Competitividad.....	51
4. La GCH y la Calidad de Servicio.....	52
5. La Inseguridad del Trabajo y la normativa Legal.....	54
6. La GCH y la utilización de los Recursos Humanos.....	55
7. La GCH y la Representación de áreas interdisciplinarias de aspecto internos y externos.....	56
8. La GCH efectiva y la integración de técnicas de los Recursos Humanos.....	57
9. La GCH en las organizaciones es vital.....	59
10. La Gestión de los RH como clave de éxito	61
11. La Planificación Estratégica.....	62
12. La GCH y los factores ambientales, culturales y tecnológicos.....	64
13. La GCH y la Toma de Decisiones.....	65
14. La GCH y la imagen corporativa.....	66
15. La GCH y la estructura organizativa de la empresa.....	67
16. La GCH y la toma de Decisiones.....	68
17. La GCH tiene poder de decisión.....	69
18. El modo competitivo de la Organización y GCH.....	71
19. Las áreas estratégicas de la organización.....	73
20. El empleo de las tecnologías novedosas.....	73
21. La GCH debe mantener y seleccionar los mejores talentos.....	75
22. La GCH es una tarea importante.....	76
23. La GCH conforma equipo de gente.....	77

24. La GCH toma en cuenta los factores de Competitividad organizativa	79
25. La GCH y los factores de inseguridad del trabajo.....	80
26. La GCH en la organización y la calidad de servicio.....	82
27. La GCH de los recursos organizacionales.....	83
28. La GCH representa un área interdisciplinaria.....	84
29. La GCH y la integración de técnicas gerenciales en la toma de decisiones.....	85
30. La GCH en las organizaciones.....	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico No.	Pág.
1. La Gestión de los Recursos Humanos.....	49
2. La GCH y la Conformación de equipos.....	50
3. La GCH y la Competitividad.....	51
4. La GCH y la Calidad de Servicio.....	53
5. La Inseguridad del Trabajo y la normativa Legal.....	54
6. La GCH y la utilización de los Recursos Humanos.....	55
7. La GCH y la Representación de áreas interdisciplinarias de aspecto internos y externos.....	56
8. La GCH efectiva y la integración de técnicas de los Recursos Humanos.....	58
9. La GCH en las organizaciones es vital.....	60
10. La Gestión de los RH como clave de éxito	61
11. La Planificación Estratégica.....	62
12. La GCH y los factores ambientales, culturales y tecnológicos.....	64
13. La GCH y la Toma de Decisiones.....	65
14. La GCH y la imagen corporativa.....	66
15. La GCH y la estructura organizativa de la empresa.....	67
16. La GCH y la toma de Decisiones.....	68
17. La GCH tiene poder de decisión.....	69
18. El modo competitivo de la Organización y GCH.....	71
19. Las áreas estratégicas de la organización.....	73
20. El empleo de las tecnologías novedosas.....	74
21. La GCH debe mantener y seleccionar los mejores talentos.....	75

22. La GCH es una tarea importante.....	77
23. La GCH conforma equipo de gente.....	78
24. La GCH toma en cuenta los factores de competitividad organizativa.	79
25. La GCH y los factores de inseguridad del trabajo.....	81
26. La GCH en la organización y la calidad de servicio.....	82
27. La GCH de los recursos organizacionales.....	83
28. La GCH representa un área interdisciplinaria.....	84
29. La GCH y la integración de técnicas gerenciales en la toma de decisiones.....	86
30. La GCH en las organizaciones.....	87

INTRODUCCIÓN

En los nuevos contextos, administrativos y organizacionales se está transitando por tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Es así como dentro de las organizaciones el capital humano constituye el pilar más importante con el cual la empresa se identifica y conecta para una eficiente gestión.

Resulta imperativo definir en términos generales que es el capital humano. Para algunos estudiosos de la administración clásica, los términos están relacionados con el Conjunto de conocimientos, entrenamiento y habilidades poseídas por las personas que las capacitan para realizar labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización. Frecuentemente se considera “capital Humano” a todos los aspectos intangibles inherentes a una persona como son sus cualidades, características como la formación, educación, escolarización, el conocimiento, salud, condiciones de vida y trabajo, información, entre otros y cuando se trata de los aspectos tangibles en la organización como cantidad, salario, contratación, jubilación, entonces lo consideran recursos humanos.

En los tiempos modernos no ha cambiado mucho su concepción aunque se ha tratado de mejorar, pero desde hace cuatro décadas fue definido como el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como parte del Capital. Hoy, sin lugar a dudas es indispensable redefinir el concepto del “capital humano”, el cual debe referirse a toda la riqueza individual de la persona, a sus conocimientos y capacidades, a sus actitudes, valores, motivaciones e

intereses, a su rol en actividad social de la Organización de manera que toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

Entonces la finalidad de este estudio es examinar la gestión del capital humano como un sistema integrado, mediante el manejo y control de los riesgos inherentes a sus procesos críticos o subsistemas en el control interno de una empresa de alimentos, además de la valoración de estos recursos humanos que laboran en la organización de cara al éxito que busca para ser más competitiva en el mercado de trabajo.

Para el presente estudio se ha estructurado en capítulos los cuales se describen a continuación: Capítulo I, planteamiento del problema, objetivos y justificación, dentro del capítulo II, marco teórico, antecedentes relacionados con la investigación, bases teóricas y bases legales, también en el capítulo III se encuentra, Diseño y tipo de la investigación, estrategias metodológicas, población y muestra, validación y confiabilidad, técnicas e instrumentos de recolección de datos y análisis de los datos. Capítulo IV, análisis e interpretación de la información, conclusión y recomendación además de las referencias bibliográficas como los anexos.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones han sido imprescindibles desde los tiempos más antiguos desde cuando el ser humano tuvo que hacerlo para cazar, construir, protegerse de sus enemigos, luchar entre otros. De esta forma de actuar, queda reflejada una manera muy representativa en el testimonio de la grandes obras monumentales que han permanecido a lo largo de los siglos, como las murallas chinas, las pirámides de Egipto, las grandes catedrales etc., cuyos esfuerzos, tanto físicos como económicos, requieren de una organización y de unos organizadores.

Es así como a través de las épocas el desarrollo excepcional y acelerado de las empresas de carácter mercantil en la revolución industrial (en los años 60 del siglo XVIII) sería el que soportaría la utilización de todas las experiencias organizativas que se habían ido desarrollando lentamente a través de los siglos anteriores, cristalizándose mediante recopilación de principios y conocimiento que se vendría a denominar la administración científica del trabajo y cuyos máximos representantes fueron modificando, aplicando y perfeccionando los conocimiento y principios para dar paso a nuevas organizaciones ensambladas de requerimientos funcionales, estructurales pero también de personas que demostrasen sus capacidades y competencias. Por lo tanto, cada vez más se acentúa la premisa en cuanto a que las organizaciones enfrentan hoy grandes retos por los cambios que se producen en el creciente mundo industrial, como actores fundamentales repercuten directamente en los procesos económicos y sociales de los países, lo que conlleva a las organizaciones a la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a cómo gerencial el Capital Humano en

tiempos de incertidumbre e inestabilidad. Desde la perspectiva global de la gestión de recursos humanos, se hace necesario destacar la relevancia que tienen las personas en las organizaciones, por lo tanto se debe centrar el interés en los procesos que trae consigo dicha gestión, entre ellos, la selección, la formación, el desempeño entre otros.

Las transformaciones y cambios a las que se han visto sumergidas las organizaciones, estas a su vez han obligado a revisar sus estructuras y por ende los requerimientos esenciales tales como: la existencia de objetivos organizacionales, el establecimiento de planes para conseguir estas metas, y que necesariamente existan una serie de entradas o –inputs-en la organización, pero lo más importante son las personas claves para ocupar puestos estratégicos en la organización. En este orden de ideas, es preciso apuntar que se hace necesario trabajar con personas de forma eficaz y para ello se requiere comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas que ayuden a obtener una fuerza de trabajo eficiente y motivada, por otra parte se hace necesario, conocer sobre aspectos económicos, tecnológicos, sociales y legales que faciliten o restrinjan los esfuerzos para alcanzar metas organizacionales.

Es por ello, que la gestión de los recursos humanos consiste en actividades diseñadas para coordinar y ocuparse de las personas necesarias para una organización, busca construir y mantener un ambiente de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo (capital humano) en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la organización. La gestión de los recursos humanos es un término moderno de lo que se ha conocido como administración de personal o gerencia de personal. Al respecto, Robbins, S. (2004:78) enfatiza en que la gestión de recursos humanos pretende “mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social; además de

garantizar y proporcionar una fuerza laboral eficiente” es notorio que con ello se pueden alcanzar propósitos mediante la satisfacción de objetivos teniendo en cuenta los grandes desafíos de la sociedad, de la organización, de la función de personal y de las personas.

En Venezuela durante estos últimos años también las organizaciones han experimentado cambios, en especial aquellos que refieren los marcos regulatorios que precisan los modos y el hacer de la gestión de recursos humanos. En la actualidad existe una serie de restricciones impuestas y ejecutadas por el Estado con base en los diferentes entes gubernamentales que conforman el aparato legislador o regulatorio laboral del mismo, de forma tal que el solo incumplimiento o desconocimiento de una de sus reglamentaciones es motivo suficiente para aplicar sanciones que en la mayoría de los caso implica desembolso de capital o suspensiones temporales para las empresas u organizaciones empresariales consideradas fuera del marco constitucional venezolano.

Muchas de estas restricciones de ámbito legal han producido cierres de empresas y con ello un desequilibrio notable en el aparato productivo, originado pérdidas de mercados y de rubros importantes como es el de la dieta diaria de la población en sí. Frente a esta situación nace la necesidad de organizar sistemáticamente y a través de procedimientos, prácticas y controles de toda la organización que de forma eficaz permita identificar oportunamente las disfunciones que pudieran desviar el logro de los objetivos de todo el sistema en conjunto de la organización. Los procedimientos, prácticas y políticas para poder mantener estable los procesos tanto en la gestión de recursos humanos como en el proceso productivo se denomina control interno, y las posibles disfunciones que afectan el logro de los objetivos de la organización se definen como riesgos.

La importancia de ejercer un control interno eficaz dentro de las organizaciones no es nueva sino que ha sido reconocida y constatada por gobernantes, jefes religiosos y ahora por dirigentes empresariales. De acuerdo con lo expresado, Coopers & Lybrand (1997:171) encontraron el primer cambio importante en la manera de considerar el control interno, el cual “surgió de la necesidad de contar con información fiable como medio indispensable para llevar a cabo un control y tomas de decisiones eficaz”. Los directivos tanto de empresas en expansión como de sociedades de mayor tamaño en operaciones y personal, han elaborado sistemas para mejorar la utilidad y fiabilidad de la información financiera y no financiera, así como controlar y limitar las decisiones que podían ser tomadas sin consultar a un nivel superior.

Todos los aspectos y acontecimientos expuestos derivaron en una necesidad urgente de nuevas formas de control. Se define entonces control interno como un proceso efectuado la dirección de la empresa y el resto del personal, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de algunos objetivos; este insumo sirve para desarrollar nuevas estructuras y formas eficaces de control, basadas en el manejo y administración de riesgos.

En tal sentido, esta forma de administración no se ha desarrollado o aplicado enfocada en el control de Gestión de Personas y a cada uno de sus subsistemas. La intención de este estudio es analizar la gestión de recursos humanos como un sistema integrado, mediante el manejo y control de los riesgos inherentes a sus procesos críticos o subsistemas en el control interno de una empresa de alimentos, de esta manera reconocer las condiciones que priva sobre la valoración de los recursos humanos que laboran en la organización de cara al éxito que busca ser más competitiva en el mercado de trabajo. Para el logro de este estudio se hace necesario puntualizar sobre las condiciones que rige a las personas dentro de la empresa y para ello

debemos hacernos los siguientes cuestionamientos que lo motiva a trabajar, de qué forma entiende determinadas situaciones, cuál es su actitud frente a las personas que trabajan con él o ante los proceso productivos en particular, pero lo más importante es conocer como ejerce la organización su gestión ante estas personas; es de destacar que la Gestión de Capital Humano (GCH), está ligada íntegramente a las acciones de orden laboral y administrativo que viene a ser parte de las organizaciones y que en el tiempo se han venido adquiriendo de forma empíricas o por procesos repetitivos, los cuales se han convertido en hábitos o prácticas que influyen en el comportamiento de las personas y en los resultados que se esperan de ellas; entonces nos hacemos la siguiente pregunta ¿Es necesario contar con personal con habilidades, conocimientos y competencias dentro de una empresa productora de alimentos de consumo masivo para garantizar el éxito a largo plazo?.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar la gestión del capital humano como factor clave de éxito de una empresa productora de alimentos de consumo masivo.

Objetivos específicos

Identificar las teorías y los componentes de éxito que garantizan la gestión de capital humano de la empresa.

Determinar los componentes que garantizan una óptima gestión del capital humano en una empresa productora de alimento de consumo masivo, considerando factores innovadores e integrados al proceso de gestión humana.

Estudiar las estrategias que generan valor a la gestión del capital humano en una empresa productora de alimento, como un factor que garantiza el éxito competitivo.

Justificación de la investigación

En este momento, donde la velocidad con que suceden los cambios políticos, económicos, sociales y aun más los tecnológicos, la connotación que se le ha dado a la gestión de los recursos humanos es cada vez mayor, y resulta ser una de las áreas funcionales más difíciles de manejar en el ámbito empresarial, son ellos lo que hacen posible el logro de las metas y objetivos de las organizaciones.

La gestión de los Recursos Humanos es esencialmente una tarea importante y de largo plazo, principalmente porque logra conformar un equipo de gente con talento, identificada con los objetivos de la organización y satisfecha con lo que hace, no se hace de la noche a la mañana, ello requiere una visión de mucho más largo alcance que el simple día a día y cuando las empresas no tienen esa perspectiva, resulta difícil realizar una buena labor cualquiera sea el área a dirigir". Así entonces en un mundo de competencia creciente, las compañías multinacionales reconocen a sus empleados como una llave al éxito en una economía global. Por tanto, esa competitividad exigida por el entorno de la empresa obliga a diseñar estrategias que le permitan no solo mantener a su personal motivado con su trabajo, sino además que estén identificados con los valores, visión, misión y filosofía de la organización.

Hoy el invertir la gestión de los recursos humanos de las empresas es tan o más importante que cualquier otra estrategia de inversión y de mercado. Actualmente, existen ciertas corrientes y tendencias, las cuales se

dirigen a la globalización en los beneficios y desarrollo de los Recursos Humanos, por tanto la empresa del futuro, se centrará en las personas que contribuyen con el capital intelectual de las organizaciones. Es así, como la mayoría del personal de recurso humano está marcando el camino, en medio de tendencias en marcha como los factores de competitividad organizativa, la diversidad del trabajo, el poder de los empleados, los costos del ciudadano, la inseguridad del trabajo, el desarrollo profesional, el nuevo contrato entre empleados, las reestructuraciones, la calidad de servicio, la mejora continua, la participación en las prácticas, los despidos, entre otros, la organización busca adaptarse a estos cambios que se presentan a lo largo de su desarrollo. A tenor de lo expuesto, la importancia que tienen los recursos humanos dentro de las organizaciones radica fundamentalmente en proporcionar notablemente una gran cantidad de programas y proyectos que están enfocados hacia el mejoramiento continuo de los recursos que laboran en la organización, en el fortalecimiento y mejoramiento de habilidades y conocimientos de los trabajadores.

Ello implica en lo que respecta a este estudio, el análisis de las diferentes opciones que se tenga en la gestión de personas, tomando en cuenta las múltiples tendencias que determinan los factores de competitividad organizativa, la diversidad del trabajo, el poder de los empleados, el desarrollo profesional, entre otros que gira en torno a la gestión de personas; con el propósito de destacar los componentes claves de éxitos que inciden en una empresa de alimentos de consumo masivo y en el mercado. Los resultados permitirán determinar aquellas áreas en donde es imprescindible promover la gestión del capital como factor de éxito.

CAPITULO II
MARCO TEORICO

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes.

Sosa Mario (2013). Capital intelectual en mercados en desarrollo (El caso de Paraguay). Universidad de Sevilla (España). Tesis Doctoral. Lo que ha motivado el presente trabajo de tesis y que se puede observar con mayor profundidad a medida que avancemos en los capítulos, es cómo dar respuestas a los problemas de baja competitividad que enfrenta el Paraguay; puesto que tiene una de las economías más pequeñas, medida en términos de producto interno bruto per cápita, PIB per cápita, superficie y población, de América del Sur. A pesar de ello, el país tiene un enorme potencial económico, el cual hasta ahora no ha podido ser aprovechado por la falta de capacidad de las empresas para competir en mercados sometidos a continuos cambios tecnológicos y cada vez más globalizados (Aguilera-Alfred, Borda, & Richards, 2006).

El manifiesto estancamiento del crecimiento de la economía paraguaya, muy especialmente, el estancamiento de las empresas paraguayas, según World Economic Forum (WEF, 2006) es una demostración de la escasa adaptación de las mismas al nuevo orden económico que imponen en la actualidad el creciente dinamismo mostrado por factores como el entorno político, legal, económico, social y tecnológico que afectan a las empresas. Ciertamente, en la actualidad es evidente que las empresas ya no se expanden y sostienen en los mercados exclusivamente a través de la acumulación de capital físico, sino que lo hacen a través de la acumulación de activos intangibles, tales como, la capacidad de desarrollar e implementar

nuevas tecnologías, disponibilidad y uso de modernos sistemas de comunicación, información y conocimiento de mercados y consumidores, capacidad de anticipar y responder a cambios y requerimientos que imponen complejos procesos de integración mundial (Paquet, 1990; Starr, 1988, Garcia-Parra Simo, y Sallan, 2006). En este trabajo de tesis pretenden realizar una extensiva investigación teórica para entender todos los trabajos realizados sobre Capital Intelectual (CI) y centrarnos en entender el problema de la fundamentación teórica que explique cómo incide la inversión en activos intangibles en el desarrollo de capacidades competitivas en las empresas (Clement, Hammerer, & Schwarz, 1998, Kristandl, G. y Bontis, 2007). Este estudio permite una conceptualización integradora del capital humano con la teoría de recursos para la elaboración de una metodología adecuada para medir a través de instrumentos orientados a las organizaciones.

Nuñez Maura (2011). Teoría del capital humano. Rendimientos de la educación en Panamá. Universidad de la Coruña (España). Tesis Doctoral. El objetivo de esta investigación se centra en el análisis y estimación de la rentabilidad de la educación en la República de Panamá, realizada mediante modelos de rendimiento del capital humano con datos de las Encuestas de Hogares de los años 2001, 2004 y 2009. Los individuos invierten en educación porque esperan que en el futuro, su flujo de rentas netas a lo largo de su vida aumente. Desde el punto de vista de la sociedad, la educación es así un medio para la constitución de un activo rentable, es una forma de inversión en capital humano que contribuye de manera destacada a incrementar la producción de bienes y servicios. Con el apoyo del programa STATA aplicamos el modelo de Mincer simple y el ampliado para los grupos de ocupados y asalariados utilizando la educación en forma continua y con

variables cualitativas, por sexo; corregidos mediante el sesgo de selección. Por último se presenta el modelo ampliado de oferta y demanda.

En todos los caso se observó una tendencia decreciente en los rendimientos educativos para el último año estudiado. Para el colectivo de los asalariados la rentabilidad es 10.42% para los hombres y 14.75% para las mujeres en 2009. Medido mediante variables cualitativas el mayor nivel se obtiene los hombres universitarios con un retorno de 14.6% y las mujeres 11.9%. Estas últimas obtienen mayor retorno en la educación secundaria 15.72%. El menor retorno correspondió al nivel primario con 4.16% y 3.90% para varones y mujeres. Los resultados en el modelo ampliado muestran una discriminación por género, a favor de los hombres, con independencia de la rama de actividad, grupo o tamaño de la empresa que alcanza en valor promedio el 16.9%.

Los datos muestran claramente que los rendimientos de la educación por el lado de la demanda se reducen en 50%. Dependiendo del tipo de empresa, rama de actividad, grupo de ocupación y sector en que se inserten los individuos en el mercado laboral. Este estudio le proporciona a la presente investigación la consolidación teórica del capital humano y la relevancia que posee en todos los ámbitos organizacionales independientemente de sus dimensiones y actividad económica.

Bordas María (2011). Elaboró un trabajo titulado “Clima laboral y dirección estratégica de la empresa en la sociedad del conocimiento. Universidad Nacional de Educación a Distancia (España)”. Tesis Doctoral. El cual es de análisis empírico y documental, integra las aportaciones de la Psicología Organizacional con las aportaciones de la Economía de la

Empresa y consigue definir el papel clave que una adecuada gestión del clima laboral tiene de cara a la gestión estratégica de los activos intangibles o capital intelectual de la empresa; capital intelectual que, con sus componentes de capital humano, capital estructural y capital relacional, es, según el enfoque dinámico de la Teoría los Recursos y Capacidades, una de las principales fuentes de ventajas competitivas sostenibles para las empresas, especialmente en el ámbito de la llamada sociedad y economía del conocimiento. Como resultado de este enfoque integrador, la tesis aporta un Cuadro de Mando Integral para la Gestión Estratégica del Clima Laboral, con su propio sistema de objetivos, indicadores y metas, que supone un avance para la gestión estratégica de intangibles, poniéndolo en relación con los resultados empresariales. La tesis incluye así mismo un trabajo de análisis empírico que ha podido constatar la relación existente entre el clima laboral que rodea a los empleados de una gran empresa de servicios tecnológicos y sus actitudes de satisfacción y compromiso en el trabajo; identificando las palancas de mejora del clima laboral que maximizan las actitudes de satisfacción y compromiso (que influirán en el comportamiento de los empleados y por tanto en el desempeño de la compañía); planificando acciones concretas de mejora del clima laboral en dicha compañía y analizando especialmente la relación entre clima laboral y el liderazgo (de la alta dirección y del jefe inmediato) al considerarse éste una vía especialmente eficaz para influir sobre el clima laboral de la empresa. En la investigación empírica realizada se han empleado técnicas de análisis estadístico, tanto de tipo Bivariado (Tablas de Contingencia con Test de Contraste de Hipótesis), como Multivariante (tales como Análisis de Componentes Principales, Análisis Probit o Análisis de Conglomerados) aportando una metodología propia para analizar y gestionar el clima laboral, que parte y termina en la estrategia de la empresa, dando especial

importancia a la capacidad que todo diagnóstico debe tener de cara a la generación de acciones de mejora.

El aporte más importante de esta investigación fue el proveer de una herramienta teórica para calcular del impacto de la rotación de personal, su incidencia en las operaciones de la empresa, y para el control y monitoreo de esta situación, analizando las variaciones desfavorables, la rotación de personal en exceso a la esperada, y determinando su relevancia a través del cálculo del costo de rotación del recurso humano.

Luna José (2011). Influencia del capital humano para la competitividad de las PYMES en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato, México. La presente disertación doctoral establece como eje central de investigación la competitividad de las pymes en el sector manufacturero, utilizando como parte medular la creatividad del capital humano, siendo esencial su innovación en los recursos de la empresa para alcanzar las metas establecidas en la empresa, reflejando cambios que benefician su accionar. De acuerdo con Méndez (2009), se eligió la teoría de motivación de David McClelland, (necesidades de logro [nlog], necesidades de poder [npod] necesidades de pertenencia [nper]); y tienen por finalidad motivar constantemente al trabajador para generar un compromiso con la empresa para su crecimiento.

Se utiliza como base el modelo general de gestión por competencias de Saracho (2005) para esta investigación, que presenta un enfoque novedoso en donde combina y articula los tres modelos de competencias que hasta ahora utilizan las organizaciones de manera aislada y se describen de esta manera: Modelo de competencias distintivas que creó y desarrolló David McClelland, Modelo de competencia genérica desarrollado por William Byham y el Modelo Funcional creado por Sydney Fine. En términos

generales los resultados obtenidos se fundamentan en una muestra heterogénea de un universo de 1372 unidades económicas, basándose en el muestreo del programa SPSS18. La muestra real es de 300 empresas, que se escogieron por sorteo y presentan una serie de opciones en todos los cuadrantes.

Dentro de este trabajo de investigación según compromiso de pertenencia para que se involucre y con su participación apoye a la empresa a ser competitiva.

La condición del estudio es de significado para el investigador del plan estratégico de la gestión de recursos humanos, donde se dan las posibilidades de determina las condiciones que rigen las diferentes área de las organizaciones, valorándose este aporte para el desarrollo del trabajo de investigación a desarrollar.

Escobar, Iris (2011). La gestión de los recursos humanos: factor estratégico de desarrollo en una empresa de consumo masivo Universidad de Carabobo, Tesis Maestría, para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. La presente investigación tiene como objetivo general, Analizar la Gestión de los Recursos Humanos considerando la preeminencia del desempeño de los trabajadores en una empresa de consumo masivo. 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..

Estas características al ser planteadas como fundamentales en los sistemas de gestión de recursos humanos, permiten vincularse con el desarrollo de los recursos humanos, por cuanto todo proceso que genere y conlleve un estudio necesariamente debe considerar los sistemas de información.

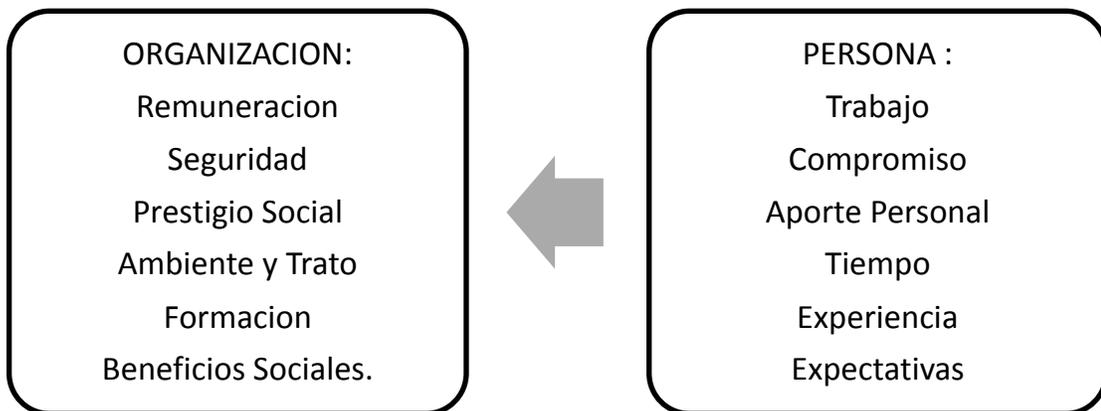
Bases Teóricas

La gestión de los Recursos Humanos de las Organizaciones

Históricamente la gestión de los recursos humanos aparece con la existencia del trabajo por cuenta ajena, y ha evolucionado desde entonces a lo largo de la historia, pues ninguna civilización ha podido sobrevivir al margen del trabajo y de la división y especialización del mismo a medida que las organizaciones de trabajo han ido consolidándose han surgido relaciones humanas en ellas que de una u otra forma han sido tratadas y gestionadas. La problemática de la integración de las personas en las organizaciones y tiene su origen en la sociedad organizada. Es decir, en los tiempos remotos

de la historia. Existe así una reciprocidad entre persona y organización y un doble sistema vinculado al trabajo, un pacto psico-laboral cargado de expectativas reciprocas que se extiende más allá del contenido del contrato de trabajo. A través de esta reciprocidad, de este pacto psico-laboral, crece el hombre en la organización y la organización evoluciona y se desarrolla. La figura Nro. 1, así lo demuestra:

Figura 1: Organización y Personas



Fuente: Ortiz, José (2014)

El campo de la administración de recursos humanos ha cambiado drásticamente en años recientes, lo que ha dado un papel mucho más protagónico y global al profesional de recursos humanos de la era actual. Para Mondy, R. (1997:04), “La Administración de Recursos Humanos es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales”. Coincide con este planteamiento Byars, LL. (1997), quien encontró lo siguiente “La Administración de Recursos Humanos” donde afirma que:

[...] en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas,

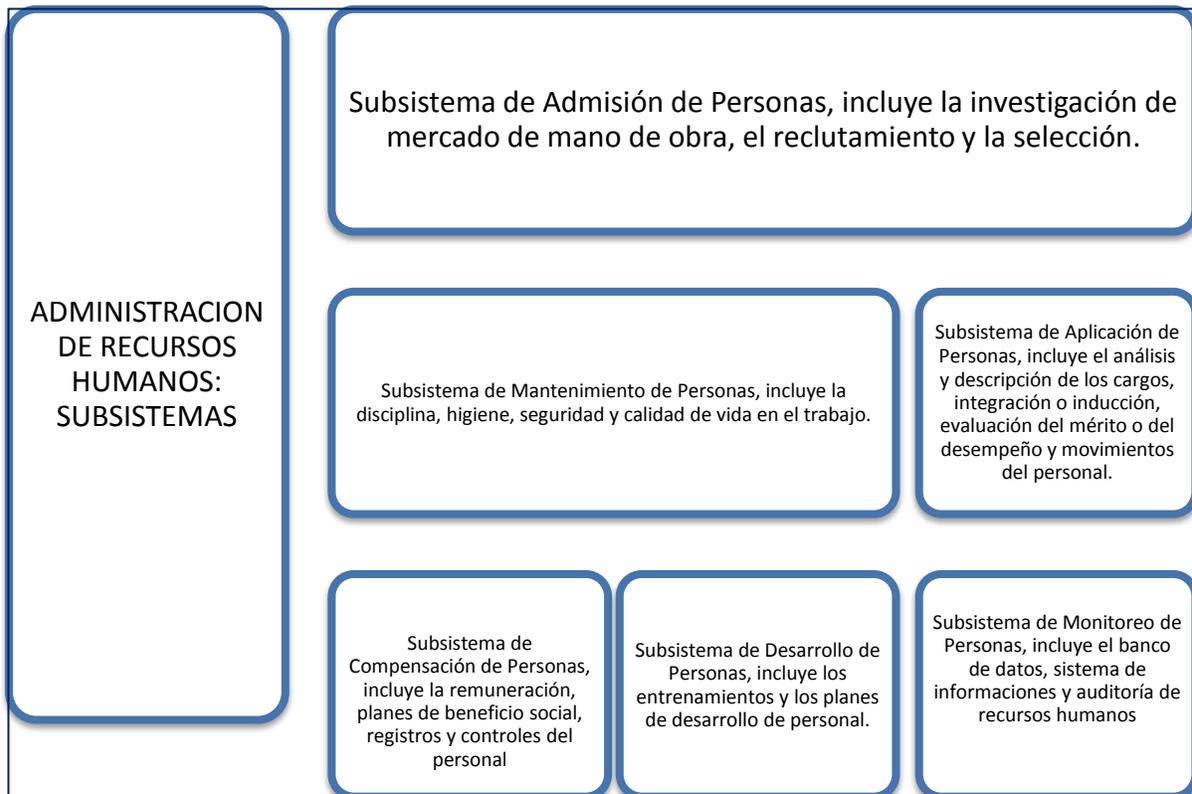
capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (p.519).

Por tanto, la nueva concepción de las personas y su peso esencial en las organizaciones ha provocado a través del tiempo cambios radicales en las organizaciones. Se pasó a gestionar aspectos tales como la promoción, formación, planes de carrera, motivación, trabajo en equipo, trabajo en grupo, planes de retribución por objetivo, reclutamiento y selección entre otros. De lo antes señalado, los especialistas reflejan que se debe conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Brindándoles todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización, es por ello que la administración de recursos humanos tiene como una de sus funciones primordiales, suministrar la capacitación humana requerida por las necesidades de los puestos o de la organización.

Por tanto, la Administración de Recursos Humanos representa un área interdisciplinaria, abarca una gran cantidad de campos de conocimientos, se refieren a aspectos internos y externos de la organización. De lo antes expuesto, se puede señalar que la Administración de Recursos Humanos, es un proceso complejo, puesto que abarca distintas disciplinas, por lo que esta intrínsecamente conectado a una variedad de conocimientos, los cuales son necesarios para poder abordarla. Su dinamismo viene dado por los agentes y factores externos que se encuentra tanto dentro como fuera de la organización, incluyendo dentro de esta el capital humano, inicio vital de un procedimiento de Administración de Recursos Humanos. Para tal efecto, la Administración de Recursos Humanos forma parte de una actividad esencial de las organizaciones, debido a que el personal que las conforman debe de

desarrollar y fijar competitividad, y así alinear el capital humano a la institución. Entre los subsistemas que se consideran para la administración de recursos humanos se encuentran aquellos que están expuestos en la figura 2 que sigue a continuación.

Figura 2: Subsistema de la Administración de los Recursos Humanos



Fuente: Ortiz José (2014)

Estos subsistemas conforman una gestión a través de la cual los recursos humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, varían de acuerdo a la realidad y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnológicos. Tomando en cuenta las consideraciones que realiza Chiavenato, I. (1998) encontró que existen tres modos como características de la gestión de recursos humanos: el Modo Funcional, Competitivo y el

Estratégico. Brevemente se señalan los alcances de cada una de estas características:

De Modo Funcional: La empresa aparte de ofrecer una especificidad propia de la función de personal, posee una separación clara de las áreas de administración de personal y relaciones industriales, dentro de un marco de mayor planificación de las actividades de la empresa, concediendo a esta función la misma importancia que al resto de áreas de la empresa: producción u operaciones, financiera y mercadología.

La denominación de la función como relaciones industriales y administración de personal ofrecen una visión generalizada de la función de recursos humanos, con una integración de algunas técnicas de gerencia de los recursos humanos y la intención de pasar de una lógica de costos a una de recursos y una mayor implicación del gerente de la función en la toma de decisiones con poder consultivo en algunas materias, si bien su actuación está marcada por un control continuo sobre la actividad, por tanto, se destacan los siguientes componentes:

Tabla 1: Modo Consultivo de la Gerencia.

Implicación a nivel consultivo y decisión parcial del responsable de la función de RRHH en la toma de decisiones a nivel la empresa.
Enfoque equilibrado entre reducir costos y optimizar recursos.
Presencia de personal titulado con experiencia en el área de personal.
Aplicación de la dirección por objetivos solo a los niveles directivos de la empresa.
Atención escasa a la estructura organizativa de la empresa.
Análisis y valoración de puestos.
Diseño de planes de carrera para personal directivo.

Fuente: Ortiz José (2014)

El Modo Competitivo: Muchos tratadistas del tema afirma que la función de recursos humanos se convierte en el motor de la competitividad de la empresa, consciente de la importancia de captar, retener y desarrollar a los mejores trabajadores, técnicos y directivos. El gerente de recursos humanos tiene poder de decisión en cuestiones de tipo estratégico directamente relacionadas con la función, pasando a ser uno de los directivos más importantes de la empresa. Denominaciones como: administración de recursos humanos, dirección de desarrollo de recursos humanos, organización y gestión de recursos humanos, ofrecen una visión contemporánea de la función, en síntesis en la tabla nro. 2 se aprecia las condiciones que rige en el modo competitivo del gerente:

Tabla 2: Modo Competitivo de la Gerencia.

El gerente de la función de RRHH es miembro del consejo de dirección o Junta directiva de la empresa.
El enfoque es: optimizar recursos. El gerente de organización y recursos humanos, se caracteriza por ser un profesional con nivel superior y experiencia en el desarrollo de actividades propias de su función.
Desarrollo funcional considerable, con integración de las áreas de organización, personal y relaciones laborales.
Gran atención a la estructura organizativa de la empresa, con la aplicación de técnicas modernas para el análisis y valoración de puestos.
Aplicación de la administración por objetivos (A P O) con gran incidencia en los resultados.
Políticas flexibles de retribución con énfasis en la estimulación.
Diversificación en las estrategias.

Fuente: Ortiz, José (2014)

De Modo Estratégico: Desde un punto de vista estratégico apoyan su liderazgo en la captación y desarrollo de los mejores profesionales, operan

con estructuras organizativas flexibles y realizan fuertes inversiones en formación y desarrollo. Las mayorías de las empresas que actualmente administran con este enfoque, son de tipo multinacional y por lo general pertenecen al sector de alta tecnología, caracterizado por lo señalado en la tabla 3:

Tabla 3: Modo Estratégico de las Organizaciones

 Empleo de tecnologías muy novedosas que obligan a la actualización permanente de los trabajadores.
 Mercado de mano de obra sumamente agresivo. Las empresas se disputan los mejores talentos.
 Alta movilidad internacional.

Fuente: Ortiz, José (2014)

La Eficacia, Eficiencia en el marco de un Modelo de la Gestión de los Recursos Humanos

Estos componentes integran los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos.

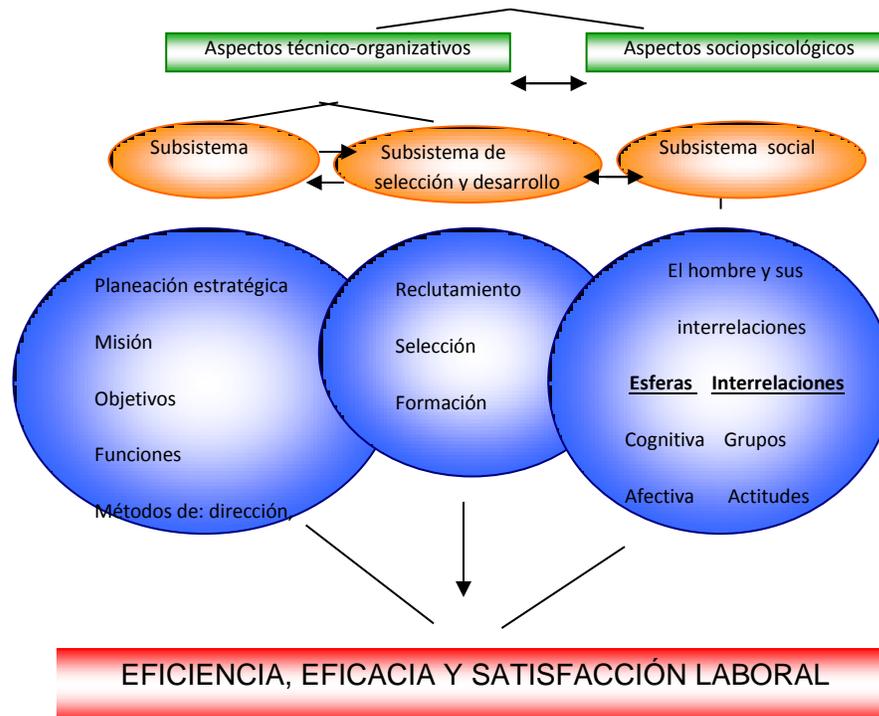
En el modelo propuesto se destaca el carácter sistémico de la gestión de los recursos humanos, en el cual existe una interdependencia entre los tres subsistemas fundamentales que se han planteado: el subsistema de organización, el subsistema de selección y desarrollo de personal y el subsistema formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece.

Además, se reconoce el papel de la planeación estratégica, mediante la cual, a partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la

estructura productiva o de servicios y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores. Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen. La relación entre estos subsistemas es recíproca interactuando cada uno con el resto. En este sentido, la gestión de los recursos humanos no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos (Ver Figura 3).

Es necesario destacar que sin una planificación eficaz de los recursos humanos, una organización puede encontrarse con que cuenta con las instalaciones y equipamiento necesarios, pero con las personas adecuadas para su manejo. Por tanto se buscará la formación cuando una deficiencia de rendimiento pueda atribuirse a los conocimientos, habilidades o actitudes del empleado; o bien cuando sea necesario incorporar nuevas capacidades como consecuencia del desarrollo o estrategia del negocio.

Figura 3: Modelo de Propuesta de Gestión de Recursos Humano



Fuente:(s.a) Recuperado en Junio 2014.[tp://www.gestionderecursosorganosorg.es](http://www.gestionderecursosorganosorg.es)

El control Interno en el marco de la gestión de los recursos humanos de las organizaciones

La importancia del Control Interno se manifestó inicialmente en el sector privado de la industria, producto del aumento en el volumen de las operaciones financieras y operativas, de la mayor complejidad de los sistemas de información, una mayor necesidad de formación y capacitación del recurso humano, y en consecuencia una mayor probabilidad de ocurrencia de errores u omisiones que afectarían esas operaciones. Asimismo el control interno resultó ser un elemento polivalente funcional, por

cuento no sólo provee a la dirección de una seguridad razonable en cuanto al logro de sus metas, sino que se constituye en sí misma de una herramienta para que los departamentos de auditoría interna y externa definan el alcance y enfoque de sus pruebas con base a la evaluación del cumplimiento del sistema de control interno de la compañía.

La transformación de los enfoques de producción también contribuyó a la necesidad de un control interno eficaz. Cepeda G. (1997:6), señala que la aplicación de la filosofía de calidad total trae consigo “la aplicación del autocontrol como sistema básico del control. La concepción moderna es el control permanente, ejercido por cada persona desde el comienzo de cada proceso, cuyo fin primordial y compromiso es el mejoramiento continuo.”

En este orden, la actividad de control no se debe limitar sólo a vigilar los activos y la exactitud de la información financiera. Todo proceso operativo y administrativo que afecte el normal funcionamiento de la empresa y el logro de sus objetivos y metas departamentales y organizacionales requiere analizar qué elementos adversos son inherentes a sus operaciones, y debe aprender a administrarlos y controlarlos.

Según el estudio de Coopers & Lybrand (1997: 176), el control interno “consta de cinco componentes relacionados entre sí, los cuales se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión”. Los componentes son los siguientes: Entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y por último la supervisión.

El Entorno de Control: Puede considerarse como la base de todos los componentes del control interno, ya que está referido al recurso y talento humano con que cuenta la organización, así como compromiso y valores de cada uno de sus empleados. Whittington, R. y Pany, K. (2003), señalan los elementos que conforman este componente de control:

Los factores del ambiente de control incluyen integridad y valores éticos; compromisos de ser competentes; junta directiva o comité de auditoría; filosofía y estilo operacional de la gerencia; estructura organizacional; asignación de autoridad y responsabilidad, y políticas y prácticas de los recursos humanos (p.173).

Coopers & Lybrand (1997:20), afirma que “el núcleo de un negocio es su personal (...) y el entorno en que trabaja. Los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo”.

La Evaluación de Riesgos: Constituye una actividad en sí misma, ya que va referida a la identificación, control y monitoreo de aquellos elementos que pueden afectar negativamente la consecución de las metas por parte de la organización. Whittington, R. y Pany, K. (2001:77), señala que “la gerencia debe identificar y analizar cuidadosamente los factores que afectan el riesgo de que los objetivos de la organización no sean alcanzados, y luego tratar de manejar esos riesgos”.

Las Actividades de Control: Constituyen el marco de referencia donde deben estar delimitado el sistema de control interno, compuesto por cualquier normativa interna o externa que se hace de obligatorio y necesario cumplimiento para alcanzar las metas en la empresa. Por tanto, los mismos autores consideran que las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las directrices de la dirección. También tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades tan diferentes como pueden ser aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.

Información y comunicación: Este elemento obedece al dinamismo intrínseco en las operaciones y las nuevas filosofías de trabajo, que hacen necesario mantener informados y actualizados todos los niveles de la empresa, tanto operativos y como de toma de decisiones, mediante reportes oportunos e íntegros y a través de medios rápidos de comunicación. Coopers & Lybrand (1997) señala lo siguiente:

Los sistemas de información generan informes, que recogen información operacional, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan, no sólo los datos generados internamente, sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular informes financieros. (p.81)

Supervisión: Corresponde al último componente del control interno y está orientado a evaluar la calidad del sistema de control interno. Esta evaluación puede hacerse permanente o puntualmente.

La actividad de monitoreo permanente incluye actividades de supervisión y gerencia realizadas en forma regular, como el monitoreo continuo de quejas de clientes o la revisión de la razonabilidad de los informes de gerencia. La evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditoria periódicas efectuadas por los auditores internos (Whittington, R. y Pany, K. 2001).

El proceso de evaluación y el análisis de riesgos

La evaluación de riesgos es un proceso interactivo continuo y constituye un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz. De acuerdo con Coopers & Lybrand, (1997:43) “Consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los

riesgos deben ser gestionados”. Podemos definir riesgo como la posibilidad de que suceda un evento que tendrá un impacto negativo sobre los objetivos establecidos. El nivel de riesgo aumenta en la medida en que los objetivos se distancien de las pautas de comportamiento de la entidad. Independientemente de que el objetivo sea implícito o explícito, el proceso de evaluación de riesgos de una entidad debería tener en cuenta los riesgos que puedan surgir.

Deben considerarse todas las interacciones significativas que se producen entre una entidad y los terceros. La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y suele estar integrada con el proceso de planificación. Puede ser llevado a cabo por la dirección de la empresa o por un departamento definido especialmente para la tarea de identificación y control de riesgos. También puede ser ejecutado por el departamento de auditoría en la oportunidad en que se definen los alcances y enfoques de sus pruebas.

Whittington R. y Pany K. (2003), señalan algunos factores que generalmente pueden afectar la medida del riesgo en la gestión empresarial, entre estos se encuentran:

Cambios en el ambiente regulador u operacional de la organización. Cambios en el personal. Implementación de un sistema de información nuevo o modificado. Rápido crecimiento de la organización. Cambios en la tecnología que afectan los procesos de producción o sistemas de información. Introducción de nuevas líneas de negocios, productos o procesos. Reestructuraciones corporativas. Expansión o adquisición de las operaciones extranjeras. Adopción de nuevos principios de contabilidad o principios de contabilidad que cambian. (p.177)

El objetivo general de toda metodología de Gestión de Riesgo, es identificar y administrar los riesgos inherentes a cada una de sus actividades que pueden impactar en la consecución de los objetivos, tanto a nivel de

actividades como estratégicos. De acuerdo con Navarro, E. (2007:45), una evaluación de riesgos constituye “el proceso de estimación de aquellos riesgos que no han podido ser evitados, debiéndose recabar la información precisa para que el empresario esté en condiciones de tomar una decisión apropiada en cuanto a la necesidad de adoptar medidas preventivas”. En tal sentido, señala algunas acciones de evaluación y prevención de riesgos laborales, que pudieran ser aplicados como referencia metodológica en este estudio estableciendo: a) Comprobación de los procedimientos operativos (Actividades de control). b) Actualización de las nuevas normativas legales (Actividades de control). c) Identificación de prácticas inseguras. En este estudio, podríamos definirlo como identificación y evaluación de riesgos. d) Auditorías periódicas sobre el sistema de gestión en todas sus áreas (Actividades de control). e) Análisis del grado de motivación y actitudes de todo el personal implicado en el sistema productivo de la empresa (Entorno de control). f) Evaluación del nivel de formación y aceptación del personal a las nuevas tecnologías (Entorno de control). g) Grado de comunicación entre los diferentes órganos de la empresa (Información y Comunicación).

La Dirección de los Recursos Humanos como ventaja Competitiva

Para Menguzzato, M. y Renau. J. (1991:147) definen la dirección de recursos humanos como “una ventaja competitiva, entre los factores que han ido favoreciendo la evolución de las teorías de los recursos humanos” y por ende el componente estratégico en las giran en torno a:

1. Los cambios que se han producido y que siguen produciéndose en las empresas y en el entorno mismo de los recursos humanos.

2. El aumento de la competencia que ha obligado a las empresas a apostar por las innovaciones tecnológicas, con las consiguientes resistencias que llevan implícitas.
3. El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo el proceso productivo hace que su papel sea cada vez más importante.
4. La validez de los objetivos económicos, matizada por la necesidad de considerar además los objetivos sociales.

Así mismo, se hace necesario destacar a Stoner, J. (1994) quien alude a los factores básicos de la planificación de Recursos Humanos

1. Hacer planes para las necesidades futuras, decidiendo cuantas personas y con qué habilidades necesitará la organización.
2. Hacer planes para un equilibrio futuro, comparando la cantidad de empleados necesarios con la cantidad de empleados presentes, que seguramente se quedará en la organización. lo que conduce al tercer aspecto básico a saber.
3. Hacer planes para reclutar empleados o despedirlos.
4. Hacer planes para formar a los empleados, con objeto de garantizar que la organización tenga un suministro constante de personal experto y capaz.

En todo caso, Llopart, X. y Redondo, D. (2008) plantean entre las ventajas de llevar a cabo una buena gestión y dirección de recursos humanos lo siguiente:

Mejorar la utilización de los recursos humanos.
Aunar esfuerzos del departamento de recursos humanos con los objetivos globales de la organización y /o institución.
Apoyar a otros campos con una base de datos de personal más amplia y Permitir la coordinación de varios programas obteniendo mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado. (p.78)

A través del tiempo las relaciones humanas se han visto enmarcadas por dos grandes tendencias que han regulado las prácticas y los distintos conceptos de formación y desarrollo profesional de las personas a las que llaman la “Hard” y “Soft”, las cuales son definidas de acuerdo a Claver, E., Gascó, J., y Llopis, T. (1995:24) como Hard la cual “adopta énfasis en los resultados, incremento de la productividad, disminución de los costos, etc.”, y la Soft que “se enfatiza sobre todo en la colaboración y participación de los empleados en las decisiones gerenciales”.

En la tabla 1 se expresa claramente las diferencias presentes entre las ambas tendencias:

Tabla 1. Diferencias entre las Tendencias “Soft” y “Hard”

SOFT	HARD
Actitudes, Comportamiento. Cultura empresarial. Dirección participativa. Flexibilidad, innovación. Individualización de las relaciones. Inversión material. Liderazgo. Management estratégico. Mecanismos Psicológicos. Movilización del elemento humano. No especificación de la función. Optimización del Recursos Humanos.	Corto plazo. Encuadernación de los trabajadores. Inversión material. Management operacional. Minimizar costes. Planificación de planillas. Óptica jurídica. Organización científica. Racionalidad Económica

Fuente: Claver, E., Gascó, J., y Llopis, T. (1995).

Direccionar adecuadamente los recursos humanos a modo de ver de diversos especialistas implica que la empresa logre garantizar la formación y el desarrollo de su personal. Existe una gran cantidad de métodos de dirección de personas, de plantillas que dependen en gran medida de muchos factores económicos, funcionales, estructurales, estrategias de la empresa, del área funcional correspondiente al puesto entre otros. Lo anterior permite desarrollar la relevancia que tiene la dirección de los

Recursos Humanos, siendo una de ellas en la actualidad -de acuerdo a Chiavenato, I. (2002:32), “ver a las personas como socias de las organizaciones”. Como tales son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales.

En este sentido, la dirección de Recursos Humanos requiere una serie de orientaciones que permitan desarrollar el proceso de forma coherente. A tal efecto, Reza, J. (1998) existen siete factores a saber:

1. Determinación de factores medio ambientales, es decir, definir el entorno macro envolvente de la organización.
2. Identificación de la misión y objetivos institucionales.
3. Conocimiento preciso de los programas y proyectos, prioritarios o sustantivos y de apoyo.
4. Establecimiento de políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos.
5. Precisión de los requisitos de personal, que contenga entre otros aspectos información extra institucional: estatus económico, nivel cultural, problemática familiar de los empleados, etc.
6. Información intra institucional: En términos de inventario de recursos humanos, incluyendo habilidades, reclutamiento, selección, inducción, desarrollo, sueldos, salarios, relaciones laborales y motivo de salida del personal.
7. Diagnóstico y pronóstico de personal para conocer sus características y planear dotaciones o movimientos futuros. (p.37)

Con estos argumentos la dirección de recursos humanos deja en evidencia su relevancia y además sus componentes generadores de ventajas competitivas.

Bases Legales

En este apartado se señalan todas aquellas leyes y/o regulaciones que deben estar presentes de ser aplicada por las organizaciones y consideradas por la gestión de recursos humanos como mecanismo regulador de los procesos que rigen en torno a toda gestión.

Ley Orgánica del Trabajo

En esta ley se puede hacer mención a los siguientes artículos en los cuales se aplican sanciones a los empleadores de forma rigurosa y estricta.

Artículo 627. Al patrono que no pague a sus trabajadores en moneda de curso legal o en el debido plazo, o que pague en lugares prohibidos; o que descuente, retenga o compense del salario más de lo que la Ley permite; o que pague al trabajador un salario inferior al mínimo fijado, se le impondrá una multa no menor del equivalente a un cuarto (1/4) de un salario mínimo, ni mayor del equivalente a uno y medio (1 1/2) salarios mínimos.

Artículo 628. Al patrono que no fije anuncios relativos a la concesión de días y horas de descanso, o no los ponga en lugares visibles en el respectivo establecimiento o en cualquier otra forma aprobada por la Inspectoría del Trabajo, se le impondrá una multa no menor del equivalente a un cuarto (1/4) de un salario mínimo, ni mayor al equivalente a un (1) salario mínimo.

Artículo 629. Al patrono que infrinja las normas relativas a la duración máxima de la jornada de trabajo y al trabajo nocturno, o las disposiciones relativas a los días hábiles, se le impondrá una multa no menor del equivalente a un cuarto (1/4) de un salario mínimo, ni mayor del equivalente a un (1) salario mínimo.

Artículo 630. Al patrono que no pague correctamente a sus trabajadores la participación en los beneficios, o la bonificación o prima de navidad que les corresponda, se le impondrá una multa no menor del equivalente a un cuarto (1/4) de un salario mínimo, ni mayor del equivalente a dos y medio (2 1/2) salarios mínimos.

Los artículos constitucionales antes mencionados sustentan esta investigación motivado a que en ellos se establecen derechos y obligaciones conducentes a materializar en las empresas la responsabilidad y al adecuada gestión de los recursos humanos, tal como se plantea en este estudio.

Ley Orgánica de Prevención y condiciones y Medio ambiente de trabajo

En esta ley se puede hacer mención a los siguientes artículos en los cuales se aplican sanciones a los empleadores de forma rigurosa y extrita.

Artículo 116°. De los tipos de responsabilidades. El incumplimiento de los empleadores o empleadoras en materia de seguridad y salud en el trabajo dará lugar a responsabilidades administrativas, así como, en su caso, a responsabilidades penales y civiles derivadas de dicho incumplimiento.

Artículo 119°. De las infracciones graves. Sin perjuicio de las responsabilidades civiles, penales, administrativas o disciplinarias, se sancionará al empleador o empleadora con multas de veintiséis (26) a setenta y cinco (75) unidades tributarias (U.T.) por cada trabajador expuesto.

En relación los artículos antes mencionados cabe destacar que son aspectos que deben constituir las bases para la operatividad empresarial y ser parte de la cultura organizacional y cuyo incumplimiento será penalizado a través de dicha la Ley.

Ley del Seguro social

En esta ley se puede hacer mención a los siguientes artículos en los cuales se aplican sanciones a los empleadores de forma rigurosa y extrita.

Artículo 86: Cualquier infracción a las disposiciones de la presente Ley hará incurrir al infractor en el pago de una multa de cien (100) a dos mil (2.000) bolívares. El Jefe de la Oficina Administrativa correspondiente impondrá la sanción a que se contrae este artículo. Contra cualquier sanción se

podrá apelar para ante el Consejo Directivo del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, consignando previamente el monto de la multa o dando la caución correspondiente.

Artículo 87: Toda omisión de declaración, declaración tardía o declaración inexacta por parte de un patrono, además de las sanciones penales correspondientes dará lugar a acciones por responsabilidad contra él.

El Instituto Venezolano de los Seguros Sociales: tendrá derecho a exigir, no sólo el pago de las cotizaciones atrasadas, sino también el reembolso, ya sea de la totalidad de las prestaciones suministradas y en curso de pago, o bien de la diferencia entre esas prestaciones y las que hubieran sido debidas si las declaraciones del patrono hubieran sido exactas.

Estos artículos constituyen un sustento a esta investigación dado que comprometen a las empresas a alinear sus estrategias y operaciones en el respeto por los Derechos Humanos y con el cumplimiento de deberes y por ende todos estos elementos deben estar presentes y ser parte de las políticas de recursos humanos y en función a la responsabilidad social empresarial.

Definición de Términos

- **Actitud:** Tendencia intelectual o emocional, positiva o negativa, a responder de una manera determinada o particular frente a una persona, situación, institución u objeto.
- **Cambio:** modificación en las personas, estructuras y/o tecnologías.
- **Clima Organizacional:** se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

- **Comportamiento organizacional:** estudio de las acciones de las personas en el trabajo.
- **Comportamiento:** acciones de las personas, actitudes, afirmaciones de valor relativas a objetos, personas o acontecimientos.
- **Comunicación:** es la transferencia y comprensión de significados.
- **Desarrollo organizacional:** técnicas para cambiar a las personas y la calidad de las relaciones interpersonales de trabajo
- **Eficacia:** capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera
- **Eficiencia:** Lograra objetivos en el trabajo con los mínimos recursos y los máximos beneficios.
- **Formación Profesional:** consiste en un tipo de formación orientada no sólo a la adquisición de conocimientos si no, sobre todo, a la adquisición de competencias profesionales que permitan desempeña
- **Formación:** es un aprendizaje innovador y de mantenimiento, organizado y sistematizado a través de experiencias planificadas, para transformar los conocimientos, técnicas y actitudes de las personas.
- **Gestión de Recursos Humanos:** representa el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas dentro de una organización para alcanzar sus objetivos.
- **Gestión:** proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.
- **Liderazgo:** es la capacidad y la voluntad de influenciar a hombres y mujeres de tal forma que nos aseguremos su compromiso de tener éxito y eso incluye fortaleza de carácter que inspire confianza.
- **Metas:** son resultados por alcanzar. Indican la dirección que deben seguir decisiones y acciones.

CAPITULO III
MARCO METODOLOGICO

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Diseño y Tipo de Investigación

El procedimiento que se utiliza para lograr los objetivos de la investigación consiste en un diseño de investigación de tipo no experimental descriptivo que de acuerdo al manual de la UPEL (2006: 23) “es aquel que intenta describir un fenómeno dado, analizando su estructura y explorando las asociaciones relativamente estables de las características que lo definen”, por otra parte, se cree que la descripción implica un nivel de profundidad dentro de las investigaciones y adicional a este punto también se consideran los libros, periódicos, revistas, encuestas, fuentes electrónicas. Es por ello, que es un estudio de campo de tipo documental. De acuerdo al Manual de la Universidad Pedagógica Libertador (UPEL) (2004) “se entiende por investigación documental el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, en trabajos previos, información y datos divulgado por medios impresos, audiovisuales o electrónico”.

Esta investigación tendrá por lo tanto un diseño de campo no experimental, transaccional descriptivo, debido a que mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información serán aplicados los cuestionarios y se podrá determinar el nivel de incidencia y el valor de las variables a estudiar. Según Hernández , R; Fernández C; y Baptista, P (1999:61) la presente investigación será de tipo descriptiva, debido a que se desarrolla “la descripción del objeto de estudio, el cual puede ser más o menos profundo, pero, en cualquier caso se basara en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito”.

Este tipo de estudio mide de manera independiente los conceptos o variables, aunque esté en capacidad de integrar las mediciones de cada una de las variables con el propósito de determinar cómo es. Igualmente esta investigación pretenderá obtener resultados óptimos a través de la observación y recogida de datos, como cuestionarios y documentos que agreguen valor al estudio.

Estrategia Metodológica

Existen múltiples estrategias a ser aplicadas en la investigación, las mismas dependerán en gran medida en la forma y manera que se propicie el abordaje del objeto de estudio, en tal sentido, en el caso de esta investigación una de las estrategias a seguir para alcanzar la mayor información de los datos se obtendrán directamente de la realidad donde ocurren los hechos, por lo tanto la presente investigación conducirá a la aplicación de un cuestionario de preguntas cerradas a través de un instrumento de recolección de información denominado escala de Likert, el cual permitirá lograr el estudio de los propósitos de la investigación.

Igualmente desde la perspectiva teórica se abordará todo lo referido al marco teórico y por consiguiente al estudio de campo, a través de una revisión bibliográfica y documental que permita el diagnóstico de las actividades de control en la gestión de recursos humanos. También que el mismo permita la identificación de las actividades críticas de la gestión de personas y sus indicadores más importantes. Igualmente otra estrategia a considerar será las de carácter administrativo la cual permitirá abarcar dos aspectos: Por un lado, validar un sistema de indicadores estándares ya identificados para estudiar las prácticas de control y cumplimiento de objetivos. Por otro lado el análisis mediante el redimensionamiento del esquema relativo a la gestión de recursos humanos y al de control interno.

Operacionalización de Variables

Objetivo general: Analizar la gestión del capital humano como factor clave de éxito de una empresa productora de alimentos de consumo masivo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTO	ITEMS	Fuente
1. Identificar las teorías y los componentes de éxito que garantizan la gestión de capital humano de la empresa productora de alimentos masivo.	teorías y los componentes de éxito que garantizan la gestión de capital humano de la empresa productora de alimentos masivo.	Teorías y componentes de éxito.	La Gestión de los Recursos Humanos Subsistema de Administración de Recursos Humanos Análisis del Riesgo	Revisión Bibliográfica y Normativa		Leyes Revisión Bibliográfica.
2.. Determinar los componentes que garantizan una óptima gestión del capital humano en una empresa productora de alimentos masivo	los componentes que garantizan una óptima gestión del capital humano en una empresa productora de alimentos masivo	Gestión del Capital Humano.	Planificación Organización Dirección Control	Encuesta Cuestionario tipo Likert	1, al 20	Personal del Departamento de Recursos Humanos
3. Estudiar las estrategias que generan valor a la gestión del capital humano en una empresa productora de alimento, como un factor que garantiza el éxito competitivo.	Estrategias que generan valor a la gestión del capital humano en una empresa productora de alimento, como un factor que garantiza el éxito competitivo	Estrategias que generan valor a la gestión del capital humano	Competitividad Toma de decisiones Planificación Estratégica Factores de éxitos	Encuesta.	21, al 30	Personal del Departamento de Recursos Humanos

Fuente: Diseño del autor (2014)

Población y Muestra

Para el logro de los objetivos es necesario llevar a cabo la elaboración de un diagnóstico de la situación que se presenta en la actualidad en el comedor de la empresa en la organización objeto de estudio, por lo tanto la población estará representado por 100 empleados siendo la muestra será de carácter intencional, aplicándose el instrumento con escala de likert a 30 empleados perteneciente al departamento de recursos humanos de la empresa ya que ellos constituyen el objeto de estudio. Es de carácter intencional la muestra por cuanto el investigador desea realizar el estudio profundo en base a las características y opciones que tiene la gestión de los recursos humanos para lograr sus propósitos de cara o en consideración a las variables que giran en torno al control interno. Para efectos de esta investigación, el autor considera necesaria utilizar una muestra de carácter intencional, por lo que se escogerán aquellas personas que estén trabajando en la empresa objeto de estudio relacionado directamente con las personas que prestan o ejercen actividades en el departamento de Recursos de Humanos.

Esta condición se ajusta a lo expresado por Hernández, R; Fernández C; y Baptista, P. (1999:230) en este caso es adecuada una muestra no probabilística, pues “se trata de seleccionar los elementos dependiendo del criterio del investigador”. Debido a la naturaleza de la investigación, la muestra se ha elegido de tipo intencional ya que de acuerdo al manual de la UPEL (2006: 42) la misma “es aquella en la que no se elige al azar sino que, por razones determinadas, el investigador decide el mismo quienes serán los integrantes de la misma”. Ello le resta validez a la investigación pero a veces es necesario porque no se tiene acceso a todos los miembros de la población, pero en tal sentido se elegirán los trabajadores claves de recursos

humanos, los cuales cumplen funciones y actividades laborales en el Departamento de Recursos Humanos.

Análisis y procesamiento Estadístico de los Resultados

El procesamiento de los datos se realizara a través de la tabulación de cada ítems del instrumento *cuestionario (de tal manera que se buscó destacar todos los factores que hacían posible la comprensión de las variables del estudio). El análisis estadístico se hará a través de la metodología del análisis univariable y buscara darle interpretación a cada una de las variables y sus resultados para el logro pertinente del propósito general expuesto con antelación y se analizaron los datos desde el punto de vista cuantitativo ya que, primeramente, se tomaron los datos procedentes del cuestionario y se ordenaron, para luego tabularlos, lo que condujo a la elaboración de cuadros y gráficos que expresaron la cuantificación de los mismos y, a su vez, se interpretaron y analizaron, reportándose las opiniones de los encuestados, correspondiendo este procedimiento a un análisis cuantitativo.

Validez y Confiabilidad

Previa la aplicación del instrumento, fue sometido a la validación respectiva, mediante el procedimiento conocido como juicios de expertos, para lo cual se seleccionó tres jueces o expertos, a los fines de juzgar, de manera independiente, la “bondad” de los ítems del instrumento y de constatar la eficacia con que el instrumento mide lo que se desea (Ruiz 1998).

Para obtener la confiabilidad de la medición del instrumento, se aplicó el coeficiente de Alpha de Cronbach, citado por Hernández, Fernández y Baptista (1998), el cual se utiliza para estimar la confiabilidad de la consistencia del instrumento, con el fin de comprobar con cuanta exactitud, los ítems son consistentes, con relación a lo que se pretende medir.

El cálculo estadístico, dio como resultado el puntaje de 0,92, lo cual según los autores antes citados, caracteriza al instrumento como altamente confiable.

Fórmula para calcular ALPHA:

$$\text{ALPHA} = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]$$

En donde:

- N = Número de Ítems
- N -1 = Número de Ítems – 1 grado de libertad
- St = Sumatoria de varianzas (Ítems)
- S = Varianza

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = 0,92$$

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad:

<u>Rangos</u>	<u>Coeficiente Alfa</u>
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

Se mide de 0 a 1, mientras más cerca de 1, mayor es la confiabilidad. Ver anexo N° (02).

Una vez obtenidos los datos se procedió a la tabulación y presentación de los resultados, mediante el conteo y vaciado de las respuestas en cada una de las categorías incluidas en los aspectos solicitados en el cuestionario.

CAPITULO IV

**ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS**

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En esta parte de la investigación el autor pretende plasmar en forma objetiva y analítica los resultados obtenidos a través de las técnicas y de la metodología que se determinó en las bases metodológicas para el desarrollo del estudio. En consecuencia, se hace importante destacar que se logra analizar cada una de las preguntas del cuestionario aplicadas en una encuesta de forma univariable y aún más objetiva, igualmente estas respuestas de los informantes claves se considerará sobre la base de lo contemplado en el marco teórico de la investigación. Los resultados serán explicados en el mismo orden que se presentaron en la encuesta para los consultados, esto con la facilidad de comprender los mismos y atender los objetivos planteados y la problemática propia del objeto de estudio.

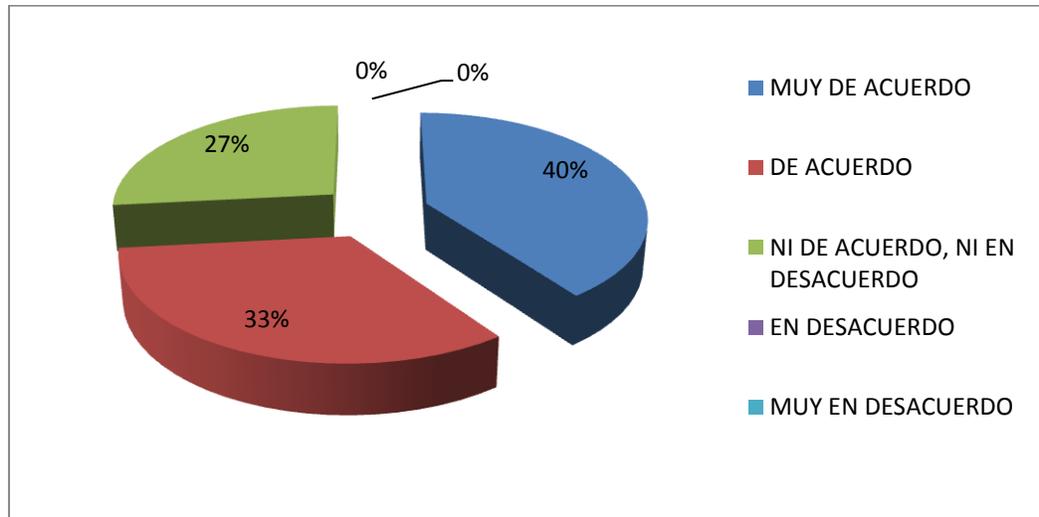
P.1: La gestión del capital humano es esencialmente una tarea importante y de largo plazo

Cuadro 1: La Gestión de los Recursos Humanos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	18	73%
DE ACUERDO	10	23%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	2	4%
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Gráfico 1: La Gestión de los Recursos Humanos



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: Con un 60% de afirmación los consultados han considerado relevante que la gestión del capital humano es una tarea importante y de largo plazo, tal como lo señala los especialistas del área, Wether Y Davis (2010), Porret (2010) Gómez, Balkin, y Cardy (2005) , la gestión de los recursos humanos ha pasado a formar parte del primer nivel de la dirección de empresa, de la dirección estratégica y de los objetivos de la misma, ya que las personas en las organizaciones determinan el alcance de los objetivos propuesto en las fechas indicadas y ajustadas al plan estratégico que se tenga previsto.

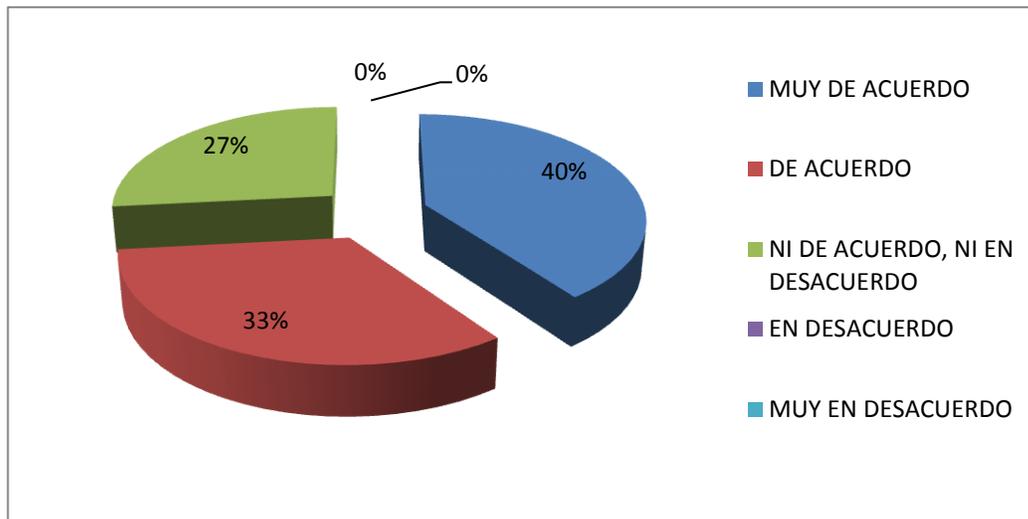
P.2- La GCH logra conformar un equipo de gente con talento, identificada con los objetivos de la organización

Cuadro 2: La GCH y la conformación de equipos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	12	73%
DE ACUERDO	13	23%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	5	4%
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Gráfico 2: La GCH y la conformación de equipos



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: Las nuevas tendencias apuntan a pensar en la gestión del capital humano no como un grupo de personas encargados de reforzar los procedimientos propios del área, sino se consideran como aquellas personas que debe considerarse como una fuente de conocimiento capaz de asistir a la gerencia en la solución de problemas relativos al personal, la planificación

del futuro y a la mejora de la utilización de la capacidad productiva por esta razón un alto porcentaje representado en un 43 % seguido de un 40% así lo consideran de acuerdo.

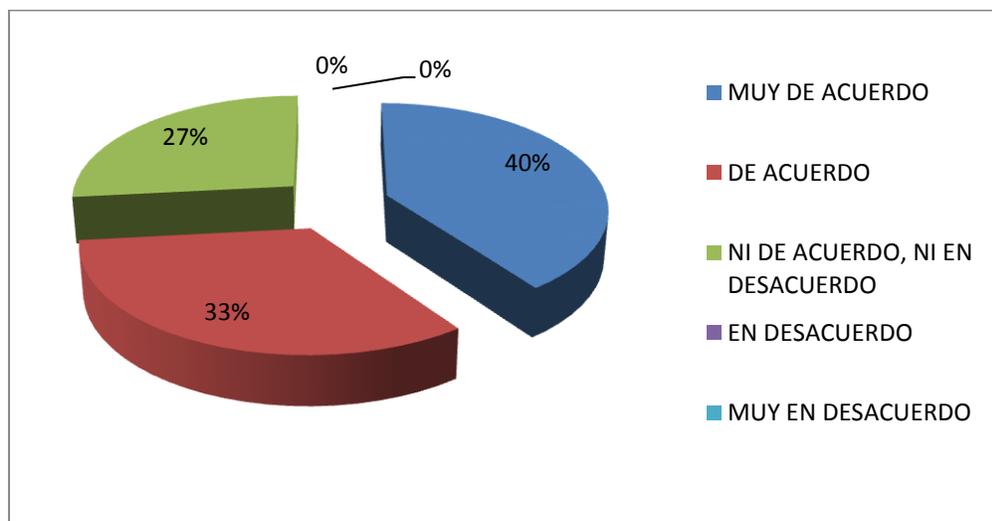
P.3 La GCH toma en cuenta factores de competitividad organizativa con énfasis en la diversidad del trabajo existente en la organización

Cuadro 3: La GCH y la Competitividad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	12	73%
DE ACUERDO	10	23%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	8	4%
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Grafico 3: La GCH y la Competitividad



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: El factor humano puede sentir que sólo es utilizado por la empresa para cumplir con las metas de carácter organizacional, sin embargo la empresa está rodeada de metas y de compromisos que apuestan por la competitividad empresarial, tomando en cuenta el mercado, la oferta, la demanda del producto y en general los aspectos que conllevan de carácter externo (globalización, políticas, mercado, regulaciones) así como los de carácter internos (planificación, estrategias, condiciones del ambiente organizacional, motivación, liderazgo entre otros) que determinan de una u otra forma su competitividad, de esta manera, un 40% de la muestra consultada consideran que La GCH toma en cuenta factores de competitividad organizativa con énfasis en la diversidad del trabajo existente en la organización.

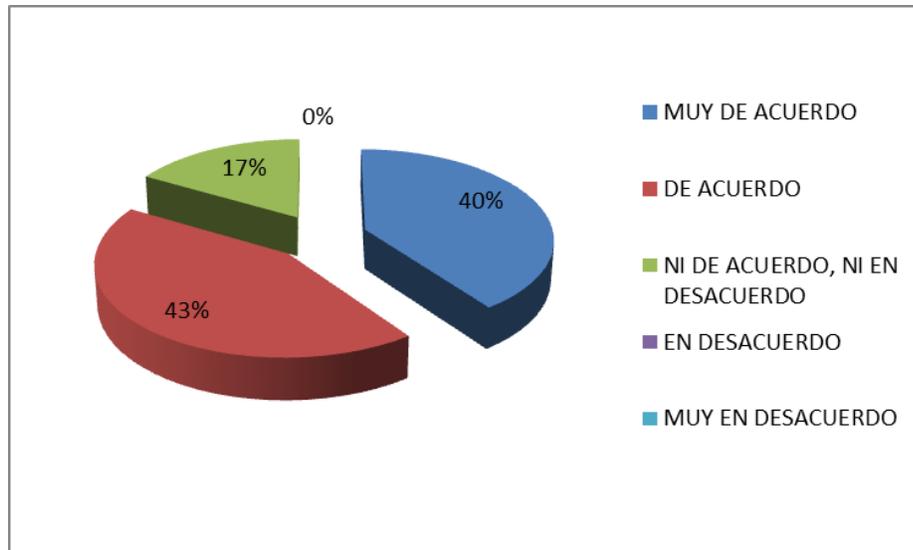
P.4 La GCH en la organización toma en cuenta a calidad de servicio, la mejora continua y la participación de los empleados en nuevas prácticas organizacionales.

Cuadro 4: La GCH y la calidad de Servicio

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	12	40%
DE ACUERDO	13	43%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	5	17%
EN DESACUERDO		0%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Grafico 4: La GCH y la calidad de servicio



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: Con un 54% representado en 16 informantes claves, la calidad de servicio es una actividad que involucra al elemento humano en su desarrollo, en la cual el cliente, por lo general, está esperando que se haga cierta una vieja premisa que dice “el cliente siempre tiene la razón”, recibiendo el mejor de los servicios, esto implica que se toma en cuenta la actitud que se perciba de parte de quien presta el servicio la cual puede definir su nivel de satisfacción, de allí que su calidad pueda verse seriamente afectada por la actitud de las personas involucradas.

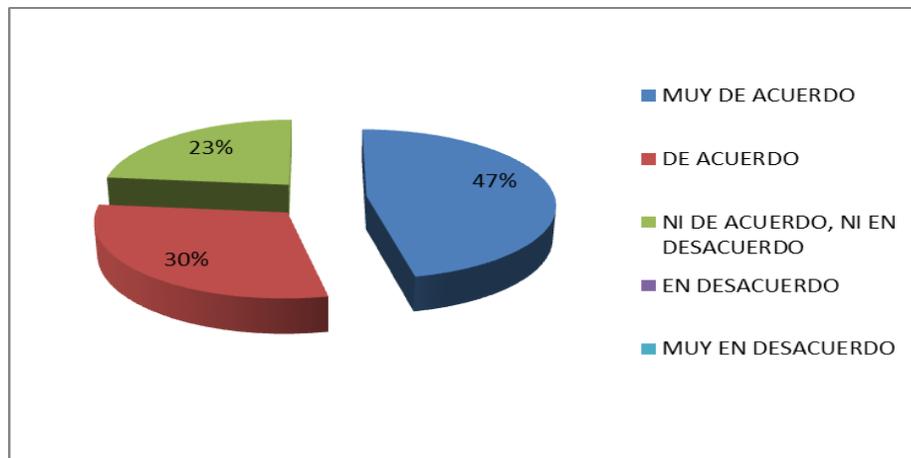
P. 5: La GCH toma en cuenta factores como la inseguridad del trabajo, la normativa legal que rige en los marcos regulatorios venezolano

Cuadro 5: La Inseguridad del trabajo y la normativa legal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	14	47
DE ACUERDO	9	30
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	7	23
EN DESACUERDO		
MUY EN DESACUERDO		
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Gráfico 5: La Inseguridad del trabajo y la normativa legal.



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: Con un porcentaje significativo el 48% de los consultados han estado totalmente de acuerdo en que la organización toma en cuenta todos aquellos factores que puedan de una u otra forma garantizar la seguridad de sus empleados, así como también todos aquellos componentes que configuran las condiciones propias del ambiente organizacional.

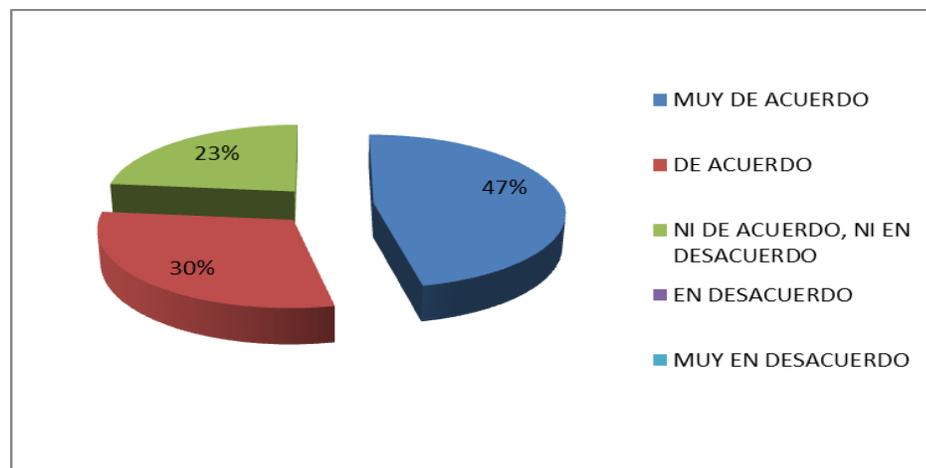
P.6: La GCH tiene como fin la utilización de los Recursos Humanos para alcanzar los objetivos organizacionales.

Cuadro 6: La GCH y la utilización del os recursos humanos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	14	47
DE ACUERDO	9	30
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	7	23
EN DESACUERDO		
MUY EN DESACUERDO		
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Gráfico 6: La GCH y la utilización del os recursos humanos



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: Con un alto porcentaje 47% representado en 14 informantes claves consideran que la gestión del talento humano es aquella que permite alcanzar los objetivos organizacionales. Con esto se deja de manifestó que se garantiza el compromiso de la alta dirección, dado que la gestión estratégica de los recursos humanos y el plan que desarrolle permiten convertir dicho plan en una visión más amplia logrando con ello el cumplimiento de los objetivos.

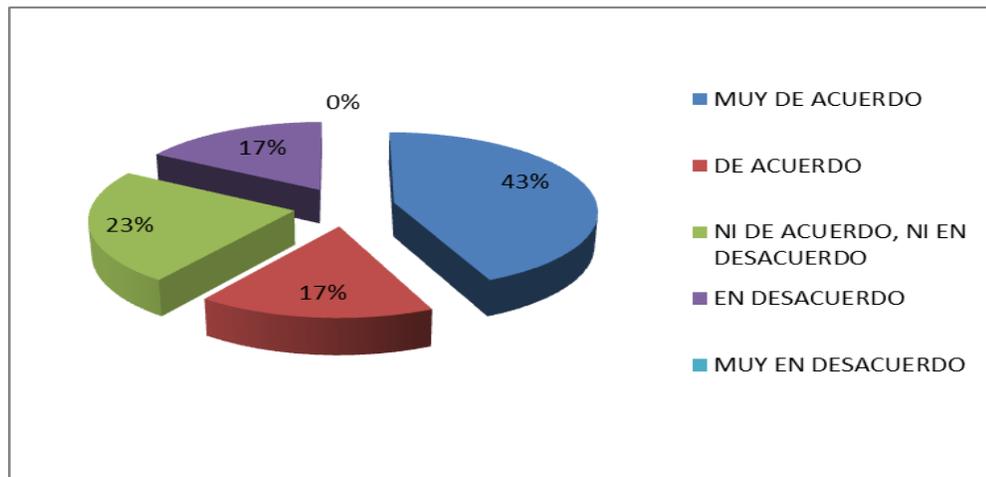
P. 7: La GCH representa un área interdisciplinaria, abarca una gran cantidad de campos de conocimientos, se refieren a aspectos internos y externos de la organización.

Cuadro 7: La GCH y la representación de áreas interdisciplinarias de aspectos internos y externos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	13	43%
DE ACUERDO	5	17%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	7	23%
EN DESACUERDO	5	17%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Grafico 7: La GCH y la representación de áreas interdisciplinarias de aspectos internos y externos.



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: Un 43% de los consultados representados con 13 informantes claves han estado de acuerdo que la GCH representa un área interdisciplinaria, abarca una gran cantidad de campos de conocimientos, se refieren a aspectos internos y externos de la organización. En este sentido, coincide con lo establecido por Gómez Mejías (1994) cuando denota que el desarrollo de una perspectiva global en la gestión empresarial de recursos humanos, permiten que se examine bajo el prisma de una estrategia.

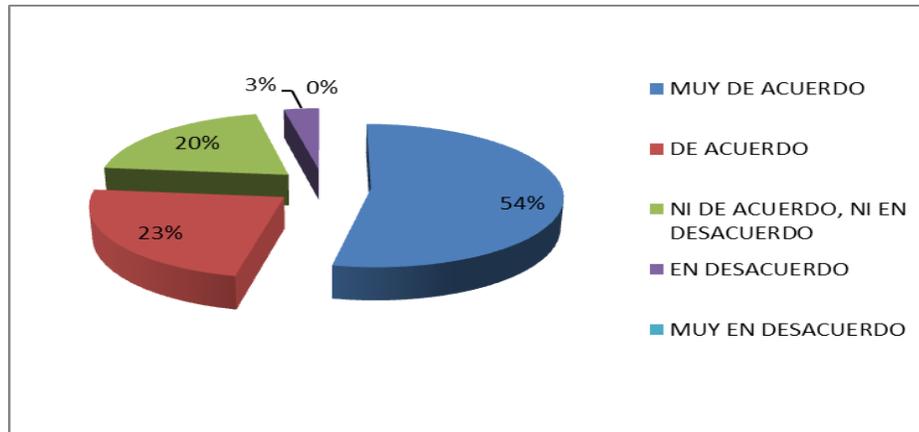
P.8 Para lograr una GCH efectiva es necesario la integración de algunas técnicas de gerencia de los recursos humanos, tales como considerar pasar de una lógica de costos a una de recursos, con una mayor implicación del gerente de la función en la toma de decisiones

Cuadro 8: La GCH efectiva y la integración de técnicas de los recursos humanos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	16	54%
DE ACUERDO	7	23%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	6	20%
EN DESACUERDO	1	3%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Gráfico 8: La GCH efectiva y la integración de técnicas de los recursos humanos



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: Con un 54% los consultados estuvieron de acuerdo que la GCH se hace necesario cumplir con las técnicas de la gerencia, pero además considerar que en el proceso de la toma de decisiones se deben considerar una serie de premisas para lograr el éxito en la organización, con la consecuente disminución de incertidumbre que pueda imperar en el contexto empresarial. Al respecto, Peter Drucker (2005) señala que los elementos relevantes en la toma de decisiones son:

1) Se debe verificar si la decisión a tomar es programada o no programada.

2) Se deben definir las condiciones límites, estas son: los fines, metas y condiciones que debe satisfacer la decisión. Cuanto más claramente estén éstas definidas más probable es que se llegue a una buena decisión y se alcancen los fines buscados.

3) Se debe confirmar que la decisión a la cual se llegó es la correcta antes de ponerla en práctica. Por correcta se entiende que la decisión que se tomó va a cumplir las condiciones límite y que se ajusta a

las especificaciones del problema.

4) Llevar la decisión a la práctica. Esta es la parte que exige más tiempo. El curso de acción para poner en práctica la decisión debe estar adecuada a quienes vayan a ponerla en práctica.

5) La retroalimentación. Es muy importante que luego de poner en práctica la decisión se analice si la misma está llevando a los resultados buscados.

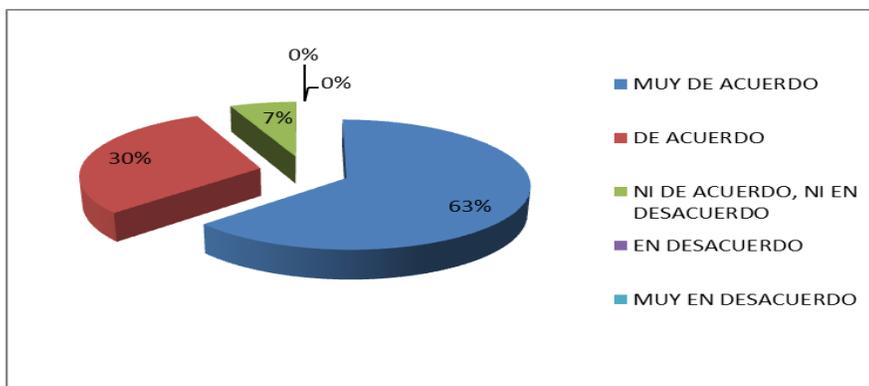
P.9: La GCH en las organizaciones es de vital preponderancia (importancia) para el logro de la competitividad y desarrollo organizacional.

Cuadro 9: La GCH en las organizaciones es vital

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	19	63%
DE ACUERDO	9	30%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	2	7%
EN DESACUERDO	0	0%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Gráfico 9: La GCH en las organizaciones es vital



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: La GCH es de vital importancia para el logro de la competitividad y desarrollo empresarial, con un 63% , lo que hace denotar que el aumento en la competitividad en todo el mundo ha puesto un énfasis especial en los avances tecnológicos para las innovaciones de productos y procesos, no obstante este énfasis ha incrementado la necesidad de transferir conocimiento, aprendizaje, acerca de prácticas, técnicas o métodos que han sido eficaces en los países y por ende en las empresas y métodos de trabajo, lo que hace denotar la gran relevancia para el logro de la competitividad en las empresas con personas de alto desempeño.

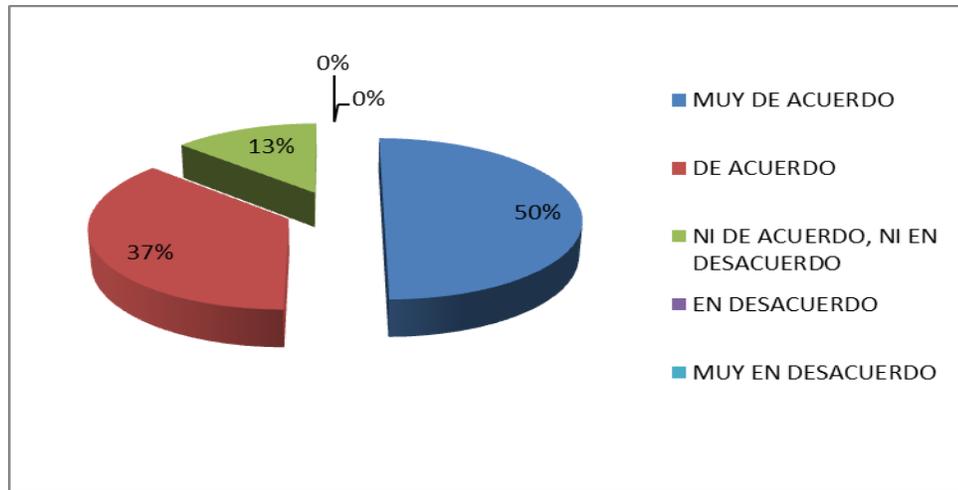
P.10: La Gestión de los Recursos Humanos reconoce a sus empleados como clave del éxito en una economía global.

Cuadro 10: La Gestión de los RH como clave del éxito

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	15	50%
DE ACUERDO	11	37%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	4	13%
EN DESACUERDO	0	0%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Gráfico 10: La Gestión de los RH como clave del éxito.



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: Con un 50% los consultados reconocen que los recursos humanos es la clave del éxito en una economía Global, esto se debe en gran medida a que los impresionantes cambios que han ocurrido en el mundo requieren de más componentes asociados con el comportamiento, estructuras y procesos en una economía global.

PARTE II:

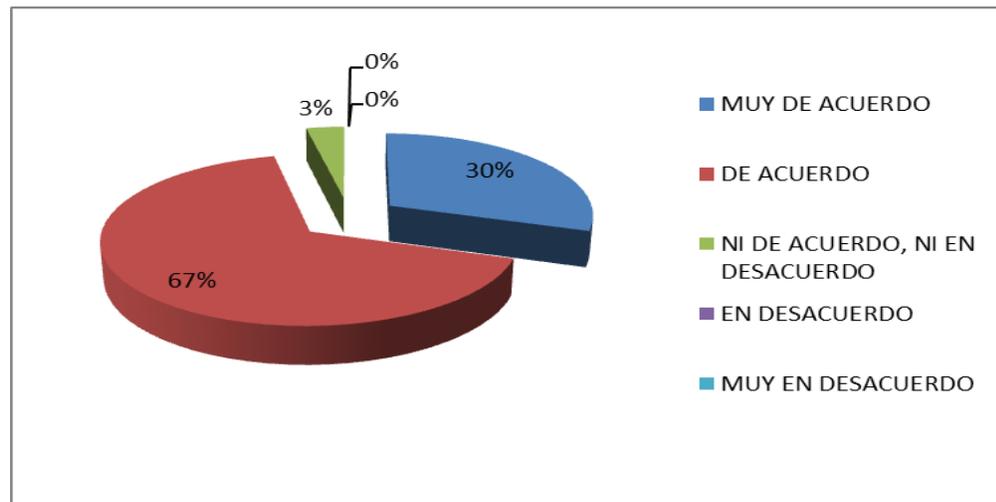
P.11: La planificación estratégica es el marco de mayor significancia para el logro de los objetivos y actividades de la empresa a través de la GCH.

Cuadro 11: La Planificación Estratégica

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	9	30%
DE ACUERDO	20	67%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	1	3%
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Gráfico 11: La Planificación Estratégica



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: Con un 67% la planificación estratégica es el marco de mayor significancia para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, al respecto para Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991) destaca entre los factores que han ido favoreciendo la evolución de las teorías de los recursos humanos y por ende el componente estratégico en las organizaciones giran entorno ha:

1) Los cambios que se han producido y que siguen produciéndose en las empresas y en el entorno mismo de los recursos humanos. 2) El aumento de la competencia que ha obligado a las empresas a apostar por las innovaciones tecnológicas, con las consiguientes resistencias que llevan implícitas. 3) El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo el proceso productivo hace que su papel sea cada vez más importante. 4) La validez de los objetivos económicos, matizada por la necesidad de considerar además los objetivos sociales. (p.147)

Estos factores permiten interpretar que las distintas teorías y puntos de vista se dirigen en las aportaciones de la escuela de las relaciones humanas y que se traducen final.

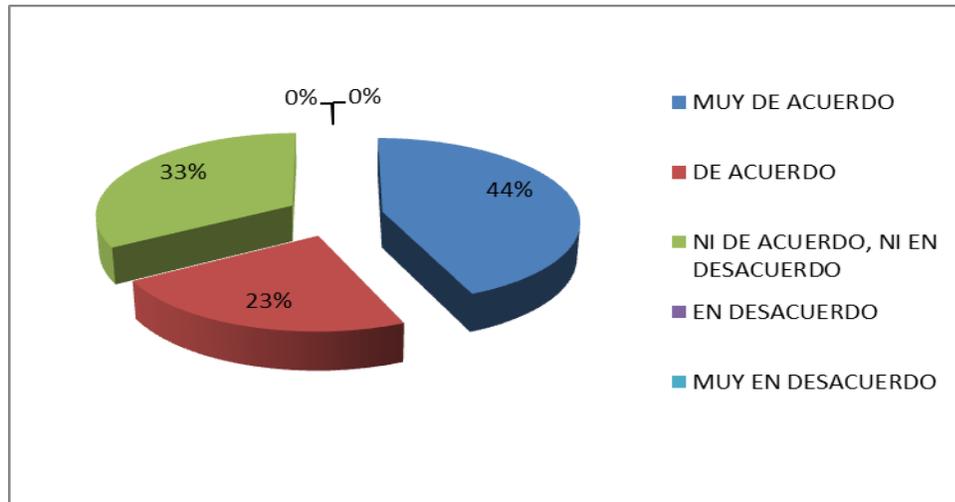
P.12: La GCH requiere velar por los factores ambientales, culturales y tecnológicos de la organización

Cuadro 12: La GCH y los factores ambientales, culturales y tecnológicos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	17	57%
DE ACUERDO	9	30%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	13	3%
EN DESACUERDO	0	0%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Grafico 12: La GCH requiere velar por factores ambientales, culturales y tecnológicos



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: La GCH requiere velar por los factores ambientales, culturales, tecnológicos de la organización, hoy en día estos factores son considerados dentro de la concepción del plan estratégico de las organizaciones, en consecuencia la generación de estrategias en pro del ambiente, de la cultura y de la tecnología son determinantes en la consolidación de estos factores. Con un 57% así fue determinado por los consultados.

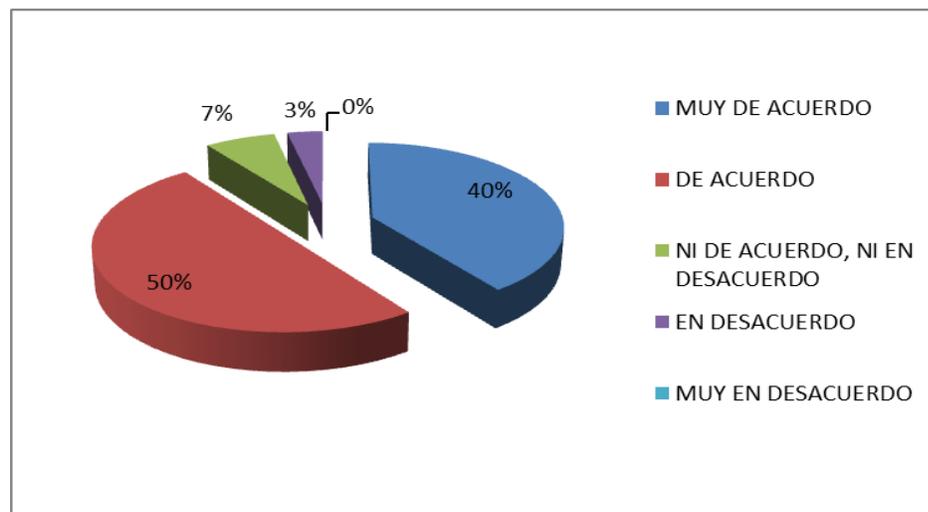
P.13: LA GCH debe contar con una mayor implicación y determinación del gerente en la toma de decisiones

Cuadro 13: La GCH y la Toma de Decisiones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	12	40%
DE ACUERDO	15	50%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	2	7%
EN DESACUERDO	1	3%
MUY EN DESACUERDO	0	3%
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Gráfico 13: La GCH y la Toma de Decisiones



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: Con un 50% los consultados seguidos con un 40% han considerado que la toma de decisiones por parte de la gerencia debe estar relacionada con la Gestión del Capital Humano, coincide tal afirmación con Stoner, Freeman y Gilbert (1996:260) cuando indica que la toma de decisiones es considerada como un proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico.

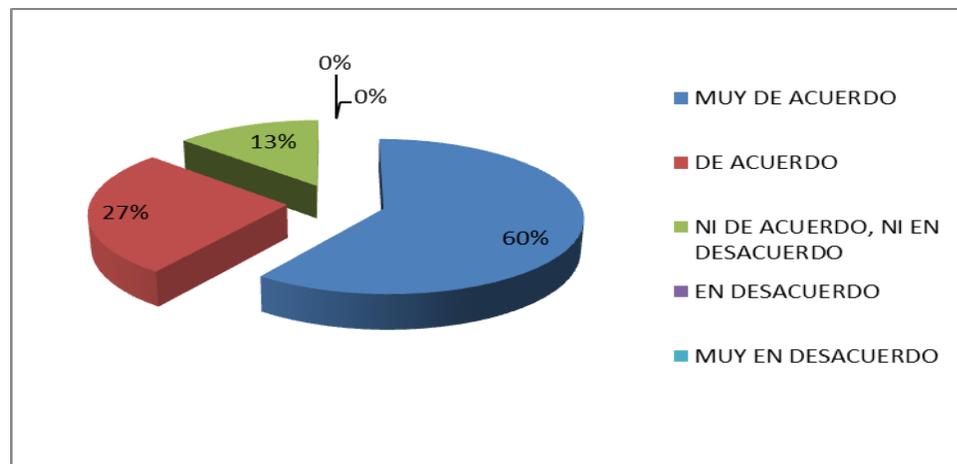
P.14: La GCH debe ser parte de la imagen corporativa y velar por el logro de los objetivos de la organización.

Grafico 14: La GCH y la imagen corporativa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	18	60%
DE ACUERDO	8	27%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	4	13%
EN DESACUERDO	0	0%
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Cuadro 14: la GCH y la imagen corporativa



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: En la actualidad toda imagen corporativa en las organizaciones debe estar alineado con la GCH, según los resultados de los consultados (un 60%) así lo han considerado, en este sentido la imagen corporativa o bien identidad corporativa corresponde a la opinión de aquellas personas vinculadas al entorno empresarial que emiten opinión tal como aparece visible a sus interlocutores, clientes y mercado.

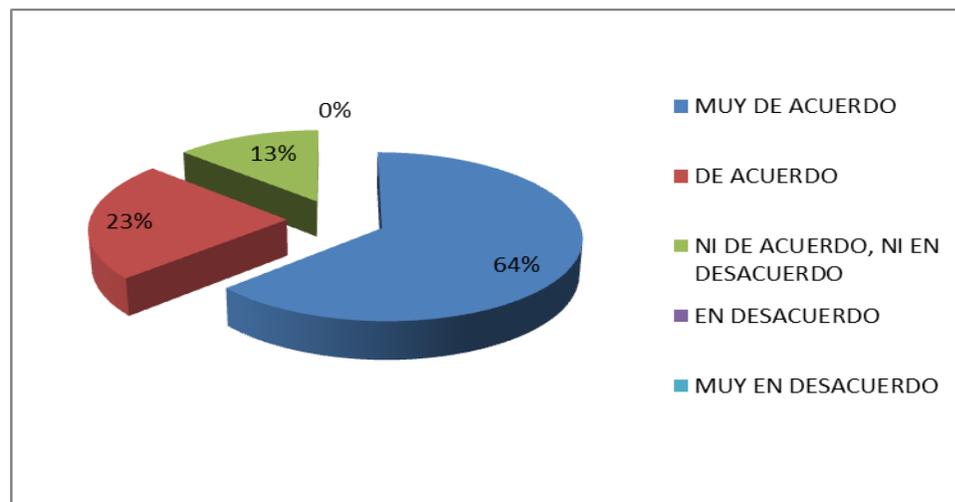
P.15: La GCH debe estar alineada a la estructura organizativa de la empresa.

Cuadro 15: La GCH y la estructura organizativa de la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	19	63%
DE ACUERDO	7	30%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	4	7%
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO		
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Gráfico 15: La GCH y la estructura organizativa de la empresa.



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: Un 63% de los consultados han estado de acuerdo en que la GCH está alineada a la estructura organizativa de la empresa, en este sentido, en el mundo global una forma de competir consiste en ir generando integración y combinaciones de recursos y capacidades para lograr obtener nuevas ventajas competitivas, así como diseñar mecanismos que permitan proteger

la fuente de esta ventaja competitiva ante un mercado cada vez más complejo y lleno de transformaciones.

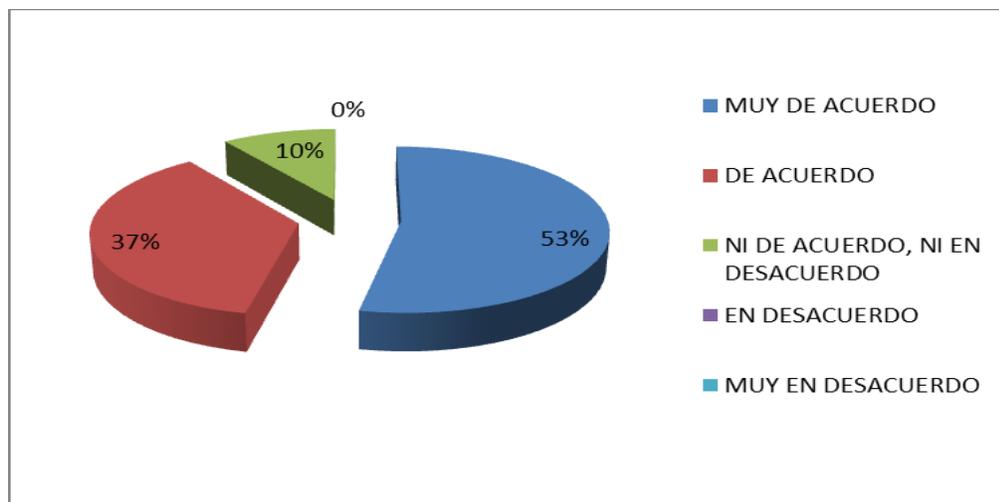
P.16: La GCH debe estar implicada en la toma de decisiones de la organización.

Cuadro 16: La GCH y la toma de decisiones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	16	53%
DE ACUERDO	11	37%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	3	10%
EN DESACUERDO		
MUY EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Gráfico 16: La GCH y la toma de decisiones



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: Con un 53% los consultados han considerado que la toma de decisiones de la organización debe estar alineada con la GCH, esto reafirma lo correspondiente a lo establecido en todo proceso de toma de decisiones, que implica la necesidad de evaluar, clarificar y

descomponer las situaciones complejas en eventos que sean controlables, por tanto se hace relevante identificar, por tanto habrá que considerarse tres condiciones por parte de la GCH y de la organización, en cuanto a la toma de decisiones:

1. Los problemas que deben ser resueltos
2. Las decisiones que deben ser tomadas
3. Los eventos futuros que deben ser analizados y planificados.

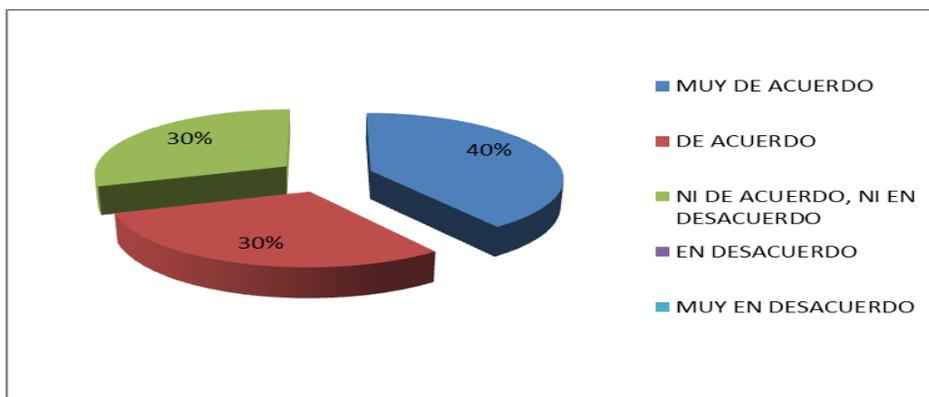
P.17: La GCH tiene poder de decisión en cuestiones de tipo estratégico directamente relacionadas con la función del personal

Cuadro 17: La GCH tiene poder de decisión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	12	40%
DE ACUERDO	9	30%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	9	30%
EN DESACUERDO		
MUY EN DESACUERDO		0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Gráfico 17: La GCH tiene poder de decisión



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: Con un 40% los consultados han considerado expresar que el poder de decisión tiene carácter estratégico por parte de la GCH, la dirección de recursos humanos en cualquiera de sus dimensiones tanto pública como privada y desde una perspectiva estratégica, agregar valor a los procesos de gestión humana que se desarrollan en el ámbito internacional y nacional. Hay que destacar al respecto que la diferencia entre una visión funcionalista y una visión estratégica de la dirección Humana es fundamentalmente que en la primera, las actividades tradicionales de esta área (Diseño de cargos, Selección, Gestión del Desempeño, Plan de Carrera Administración de la Compensación Capacitación y Desarrollo, entre otros) son fines en sí mismas, es decir se llevan a cabo en forma independiente, cada una tiene un propósito pero no existe conectividad ni interrelación unas con otras, cada uno logra (cuando lo hace) cumplir responsabilidades que en la práctica no agregan valor y en muchos casos no tiene ninguna relación con los objetivos organizacionales, no obstante considerando las condiciones planteadas en el sistema tradicional se tiene que la visión de carácter estratégica que configura la dirección de los recursos humanos – considerándolo como un componente que incide en forma determinante en el funcionamiento estableciendo sus procesos internos alineados a la misión y visión institucional como el norte que guía los procedimientos internos y externos.

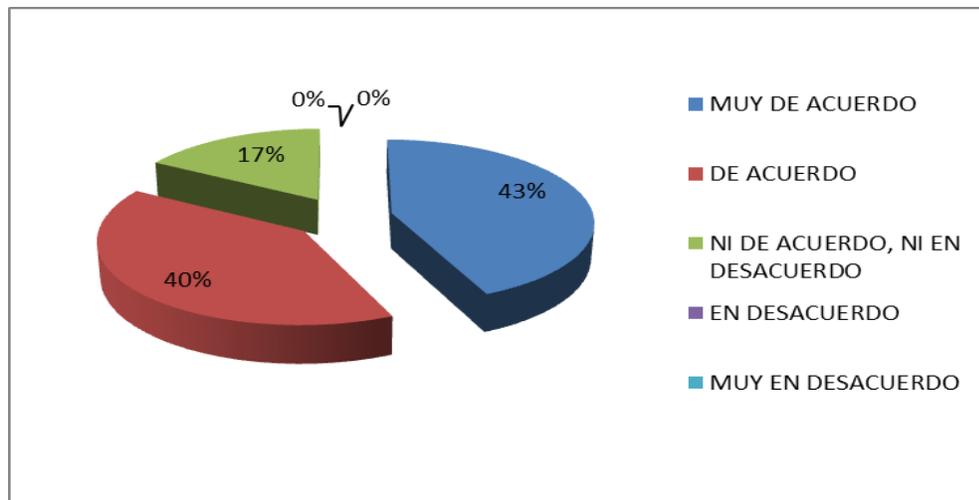
P.18: EL modo competitivo de la organización es a través de la optimización de los procesos de gestión del capital humano.

Cuadro 18: El modo competitivo de la Organización y la GCH

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	13	43%
DE ACUERDO	12	40%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	5	17%
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Grafico 18: El modo competitivo de la Organización y la GCH



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: Se hace necesario indicar que los impresionantes cambios que han ocurrido en el mundo requieren más de componentes asociados con el comportamiento, estructuras y procesos. Conforme a estas condiciones la administración de recursos humanos representa una condición determinante en las empresas para mejorar su funcionamiento y alcanzar altos niveles de productividad y competitividad. Ciertamente, son muchos los tratadistas de

temas asociados al comportamiento organizacional y a la administración de persona que indudablemente están altamente vinculados en la búsqueda de alternativas para lograr métodos y técnicas eficaces en la armonía de la consecución de personas competentes.

En todo lo anteriormente señalado es importante reconocer que para las organizaciones implementar los cambios en pro de sus beneficios, deberá aceptar que, a) deben adaptarse a la complejidad del mundo actual para ser más eficaces y flexibles, para ello, se requiere de una política de formación eficaz. b) La nueva construcción ha de basarse en equipos multidisciplinarios, dejando al margen lo individual. c) La dirección clásica de mando y control, debe dejar paso a una dirección perceptiva.

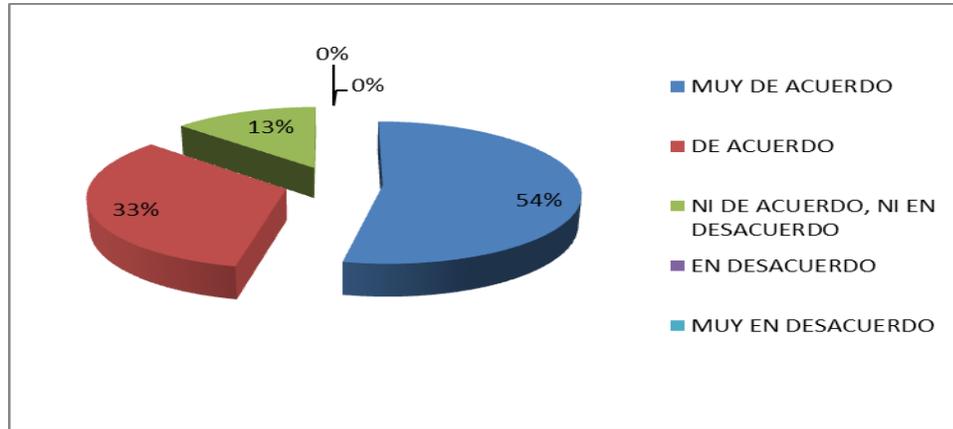
P.19: Debe garantizarse la integración de las áreas estratégicas de la organización

Cuadro 19: Las áreas estratégicas de la organización

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	16	54%
DE ACUERDO	10	33%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	4	13%
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Gráfico 19: Las áreas estratégicas de la organización



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: Con un 54% los consultados han considerado que debe garantizarse la integración de las áreas estratégicas de la organización, es decir la GCH debe en su plan estratégico de recursos humanos tomar en cuenta todas las áreas de la organización, y con ellas sus planes a corto, mediano y largo plazo.

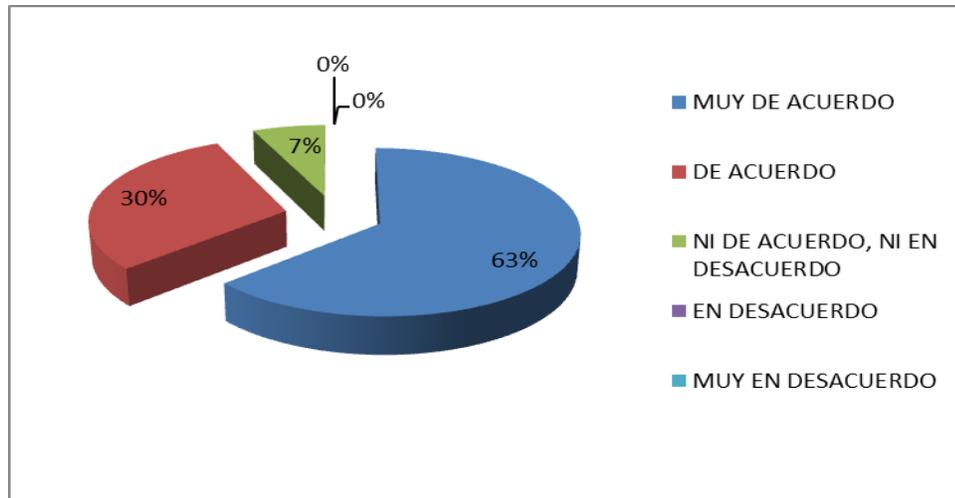
P.20: El Empleo de las tecnologías novedosas debe ser incorporadas al sistema de gestión de recursos humanos

Cuadro 20: El empleo de las tecnologías novedosas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	19	63%
DE ACUERDO	9	30%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	2	7%
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Gráfico 20: El empleo de las tecnologías novedosas



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: Un 63% han considerado que el empleo de las TIC (tecnologías novedosas) deben estar incorporadas en la gestión de los recursos humanos de la organización. Las tic han evolucionado enormemente en las últimas décadas des los lentos, complejos y grandes ordenadores a las útiles herramientas informáticas y las redes de comunicación de nuestros días. Se han abierto enormes posibilidades en la dirección de las personas y la organización del trabajo. La rápida evolución de las tecnologías de la información ayuda a los profesionales y en particular a los de recursos humanos a estar a la vanguardia de estos cambios tecnológicos, provocando con ello la automatización de servicios que presta en el marco de la gestión.

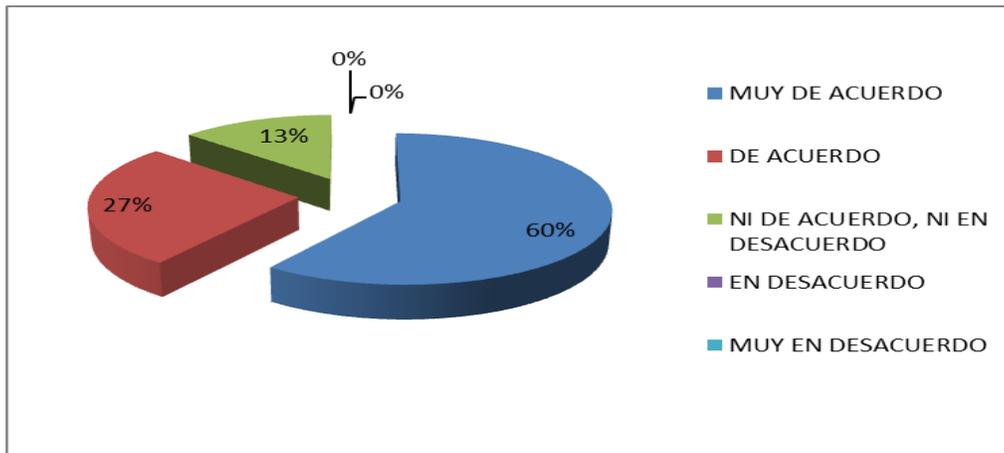
P.21: La GCH debe mantener y seleccionar los mejores talentos.

Cuadro 21: La GCH debe mantener y seleccionar los mejores talentos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	18	60%
DE ACUERDO	8	27%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	4	13%
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Gráfico 21: La GCH debe mantener y seleccionar los mejores talentos.



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: Un 60% ha considerado que la gestión del capital humano debe ocuparse de seleccionar los mejores talentos, la organización aun cuando tiene su propio sistema de selección de recursos humanos, realiza esfuerzo para destacar lo correspondiente al proceso de selección de personal, donde el seleccionador debe utilizar herramientas basadas en la creación de situaciones activas para extraer información del candidato, y para esto se puede valer de puntos de

decisión previamente definidos, los cuales les permitirán desarrollar el proceso, logrando con ello establecer el conocimiento de todos los involucrados en la selección de personal y la definición de funciones de cada una de las personas que intervienen para la selección del candidato, siendo estas condiciones indispensables para garantizar la selección correcta del nuevo trabajador que integrará el equipo de trabajo de la organización.

PARTE III:

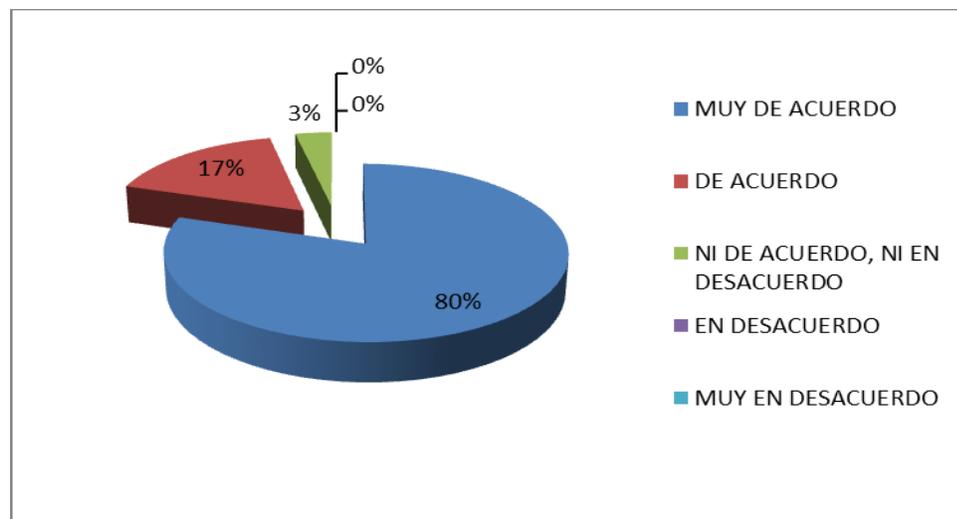
P.22: La gestión del capital humano es esencialmente una tarea importante y de largo plazo

Tabla 22: La GCH es una tarea importante.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	24	60%
DE ACUERDO	5	27%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	1	13%
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Gráfico 22: La GCH es una tarea importante.



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: para los consultados en una proporción de un 60% la GCH es una tarea importante porque le permite a la organización garantizar un orden jurídico, económico, de eficacia y equidad y de coordinación y control de la actividad de las personas a mediano y a largo plazo. Existe en la

actualidad para muchos directores de recursos humanos un acuerdo generalizado en admitir que el valor que el capital humano aporta a la empresa permite generar ventajas competitivas en tanto que sea un factor relevante para la actividad que la empresa desarrolla.

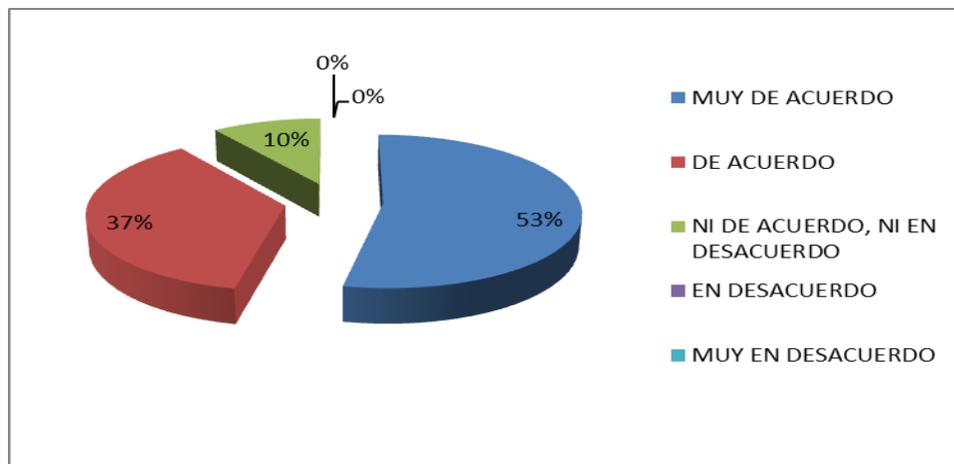
P.23: La GCH logra conformar un equipo de gente con talento, identificada con los objetivos de la organización

Cuadro 23: La GCH conforma equipo de gente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	16	53%
DE ACUERDO	11	37%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	3	10%
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Gráfico 23: La GCH conforma equipo de gente.



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: los consultados han considerado importante reconocer con un 53% que la GCH permite la conformación de equipos de trabajo que genere un valor a la organización a través de las capacidades y recursos que se tengan en pro del desarrollo profesional y de carrera de las personas que integran la organización, el trabajo en equipo es una pieza clave y fundamental para la generación de ventajas competitivas y armónicas en la organización.

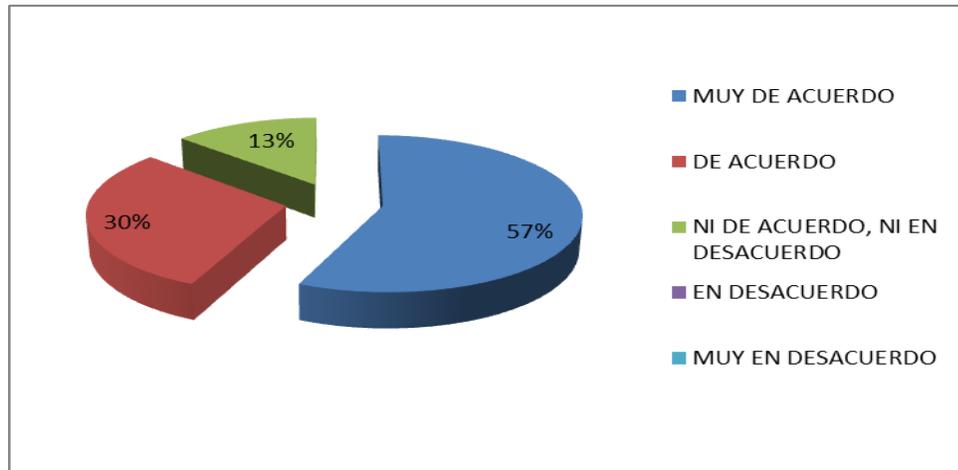
P.24: La GCH toma en cuenta factores de competitividad organizativa con énfasis en la diversidad del trabajo existente en la organización.

Cuadro 24: La GCH toma en cuenta los factores de competitividad organizativa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	17	43%
DE ACUERDO	9	40%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	4	17%
EN DESACUERDO		
MUY EN DESACUERDO		
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Gráfico 24: La GCH toma en cuenta los factores de competitividad organizativa



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: Con un 43% la gestión de los recursos humanos toma en cuenta los factores que le permiten posicionarse en el mercado así como la capacidad competitiva, esto permitirá:

1. Impulsar a la empresa para que satisfaga las necesidades y requerimientos futuros del personal.
2. Aumentar el nivel de rendimiento del empleado para incrementar la productividad y la ganancia en la empresa.
3. Desarrollar y canalizar el conocimiento del empleado para disminuir la probabilidad de errores garantizando mayor calidad.
4. Establecer un clima organizacional que motive a los empleados al mejor desempeño de sus labores.
5. Demostrar al empleado los beneficios personales que la organización le ofrece a través de los programas de formación.
6. Proporcionar el conocimiento que requiere para el mejor desempeño de sus actividades, así como mantener al empleado al

corriente de los avances en su respectivo campo de trabajo, adaptando al individuo a las oportunidades, así como a los riesgos que producen los cambios.

7. Ofrecer al empleado mayor desarrollo personal.

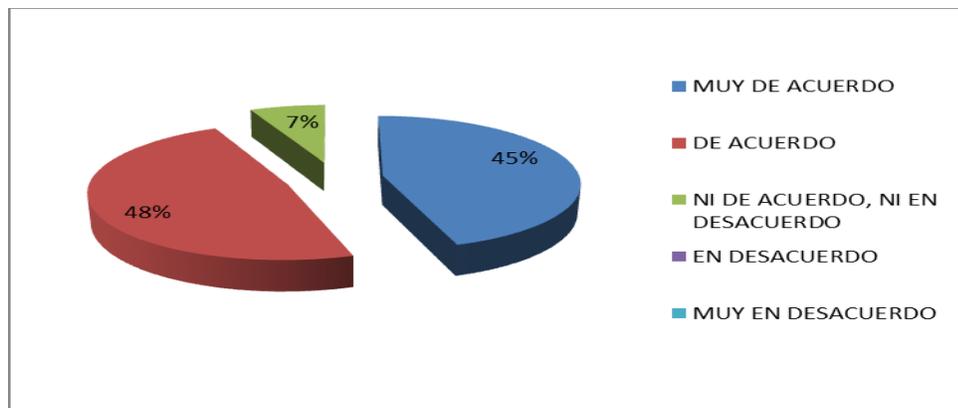
P.25: La GCH toma en cuenta factores como la inseguridad del trabajo, la normativa legal que rige en los marcos regulatorios venezolano

Cuadro 25: La GCH y los factores de inseguridad del trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	13	48%
DE ACUERDO	14	45%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	2	7%
EN DESACUERDO		
MUY EN DESACUERDO		
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Gráfico 25: La GCH y los factores de inseguridad del trabajo



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: Con un 48% los consultados han considerado que la GCH toma en cuenta factores como la inseguridad del trabajo, así como la normativa legal que rige en los marcos regulatorios venezolano. En este sentido, la legislación venezolana prevé una serie de aspectos condicionantes a lo planteado en la interrogante, es decir, aquellas relativas a las obligaciones para el empleador derivadas del a Ley Orgánica de prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (LOPCYMAT) y el reglamento de las condiciones de Higiene y Seguridad en el Trabajo.

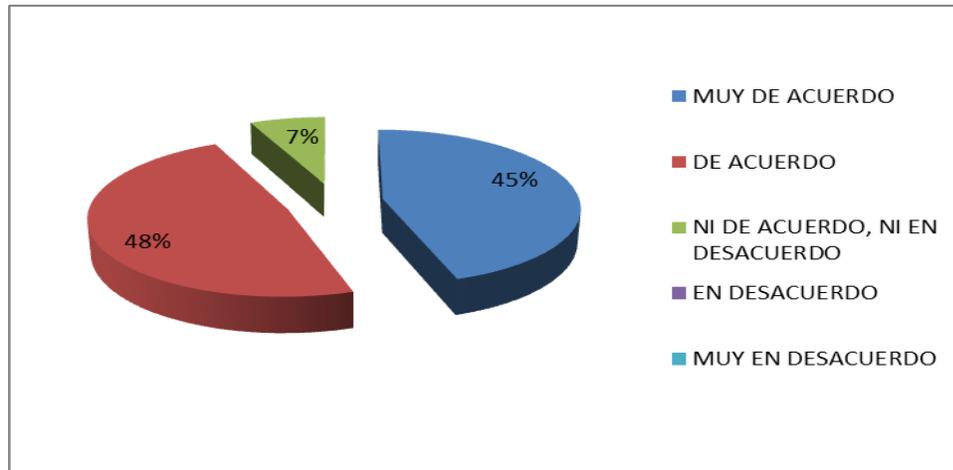
P.26: La GCH en la organización toma en cuenta la calidad de servicio, la mejora continua, y la participación de los empleados en nuevas prácticas organizacionales.

Cuadro 26: La GCH en la organización y la calidad de Servicio.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	13	48%
DE ACUERDO	14	45%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	2	7%
EN DESACUERDO		
MUY EN DESACUERDO		
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Gráfico 26: La GCH en la organización y la calidad de Servicio.



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: Con un 48% de los consultados es importante destacar que la calidad de servicio prestado por una eficiente gestión de recursos humanos permitirá:

1. La aceptación que el cliente (las personas) es el factor más importante del proceso.
2. El convencimiento de que sí hay forma de mejorar.
3. La existencia y consistencia de un enfoque administrativo, liderazgo y participación.
4. El estándar del desempeño de cero errores.
5. Enfocar el mejoramiento en el proceso a través de las personas.
6. El reconocimiento a los éxitos.
7. El convencimiento de que los proveedores no pueden cooperar con nosotros sin comprender nuestras necesidades.

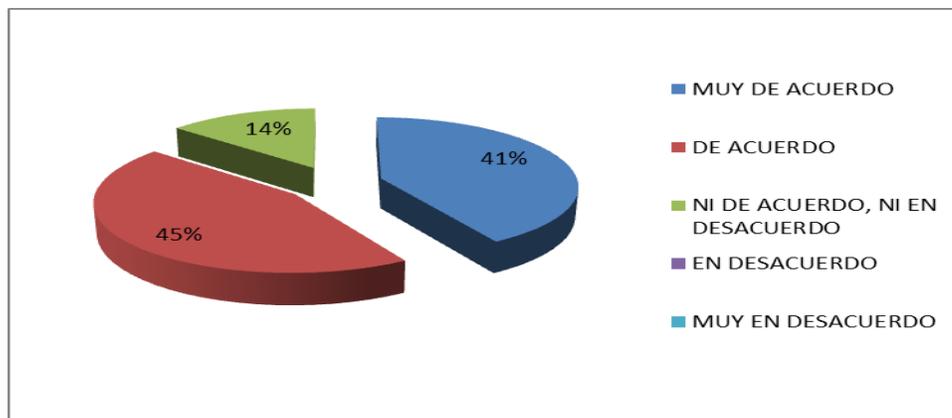
P.27: La GCH es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales

Cuadro 27: La GCH de los recursos organizacionales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	12	41%
DE ACUERDO	13	45%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	4	14%
EN DESACUERDO		
MUY EN DESACUERDO		
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Gráfico 27: La GCH de los recursos organizacionales



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: Un 45% de los consultados han acordado estar muy de acuerdo al considerar que la gestión del capital humano es clave para el fortalecimiento y desarrollo profesional de los trabajadores, siendo este factor la clave fundamental para alcanzar los índices más altos de rendimiento en cada una de las áreas de la organización, producto de sistemas de carácter de formación.

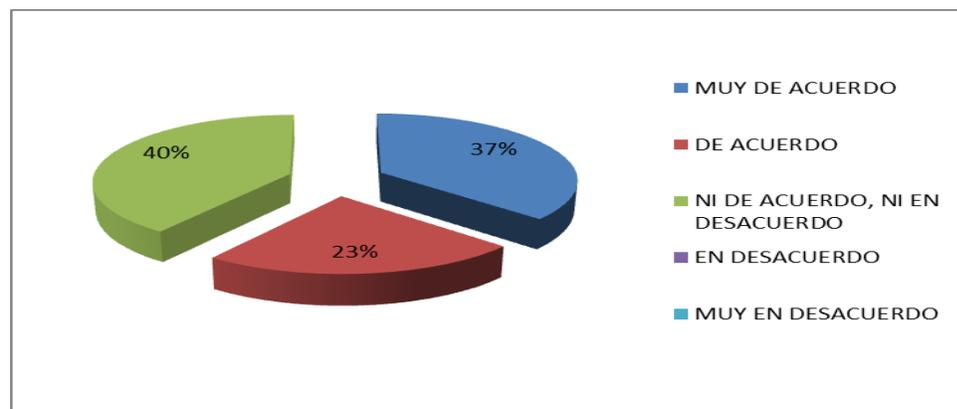
P.28: La GCH representa un área interdisciplinaria, abarca una gran cantidad de campos de conocimientos, se refieren a aspectos internos y externos de la organización.

Cuadro 28: La GCH representa un área interdisciplinaria

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	11	37%
DE ACUERDO	7	23%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	12	40%
EN DESACUERDO		
MUY EN DESACUERDO		
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Gráfico 28: La GCH representa un área interdisciplinaria



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: Con un 40% los consultados han indicado que la GCH representa un área interdisciplinaria, la cual abarca una gran cantidad de campos de conocimientos, tomando en cuenta los aspectos internos y externos de la organización. En este sentido, la GCH busca involucrarse en factores internos tales como: selección, capacitación, formación, planificación

entre otros, y externos aquellos que en gran medida están directamente asociados a los marcos que regulan el componente gubernamental.

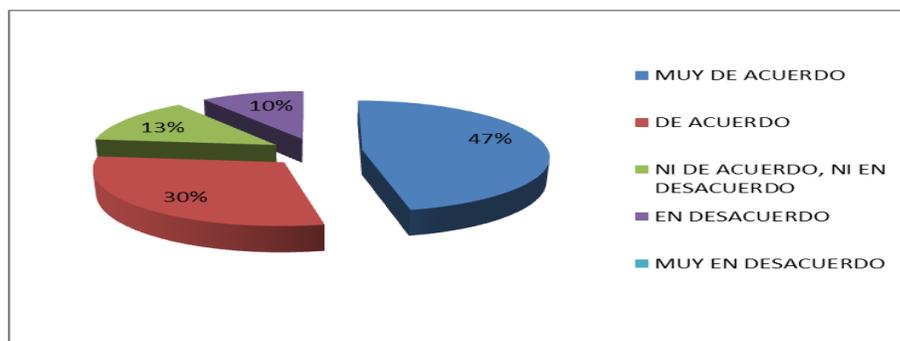
P. 29: Para lograr una GCH efectiva es necesario la integración de algunas técnicas de gerencia de los recursos humanos, tales como considerar pasar de una lógica de costos a una de recursos, con una mayor implicación del gerente de la función en la toma de decisiones.

Cuadro 29: La GCH y la integración de técnicas gerenciales en la toma de decisiones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	14	47%
DE ACUERDO	9	30%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	4	13%
EN DESACUERDO	3	10%
MUY EN DESACUERDO		
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Grafico 29: La GCH y la integración de técnicas gerenciales en la toma de decisiones.



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: Con un alto porcentaje manifestado en un 47% los consultados han considerado que para el logro de una GCH efectiva es necesario la integración de algunas técnicas de gerencia de los recursos humanos, tales como considerar pasar de una lógica de costos a una de recursos, con una mayor implicación del gerente de la función en la toma de decisiones

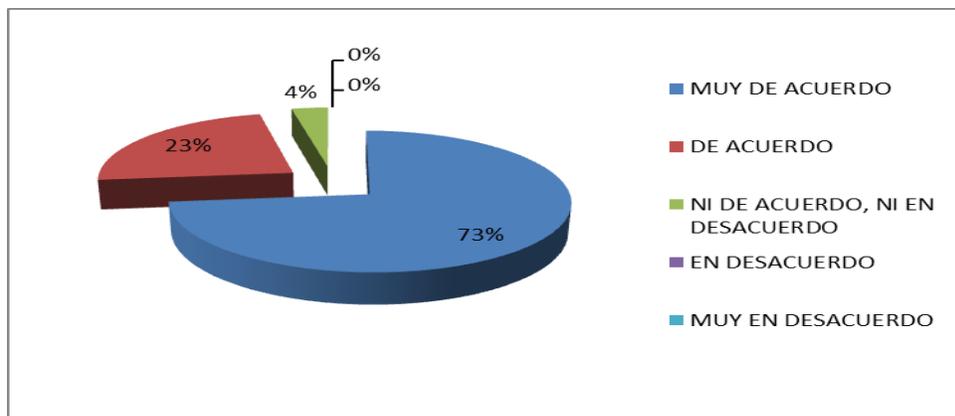
P.30: La GCH en las organizaciones es de vital preponderancia (importancia) para el logro de la competitividad y desarrollo organizacional.

Cuadro 30: La GCH en las organizaciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DE ACUERDO	22	73%
DE ACUERDO	7	23%
NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	1	4%
EN DESACUERDO	0	0
MUY EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	30	100%

Fuente: Ortiz, José (2014)

Gráfico 30: La GCH en las organizaciones



Fuente: Ortiz, José (2014)

Análisis: Las personas en cualquier organización son aquellas que tiene la capacidad del éxito de la empresa y la posibilidad de su impulso a través del esfuerzo y la aportación profesional, por tanto estas son los principales componentes que permiten la generación de valor en la organización , de esta manera un alto porcentaje representado con un 73% han considerado que La GCH en las organizaciones es de vital preponderancia (importancia) para el logro de la competitividad y desarrollo organizacional intentando que las personas alcancen los mayores logros a través de sus comportamiento.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En la actualidad son muchos los cambios que se han presentado a través de los años y en consecuencia las organizaciones tienden a ser mas innovadoras y a utilizar en mayor escala los medios tecnológicos para alcanzar sus objetivos, en esta época de cambios el capital humano de las organizaciones tiende a tener como un gran desafío la necesidad de incorporarse vertiginosamente a las transformaciones que son propias de los sistemas de información y además de organizaciones inteligentes.

A continuación se presentan las conclusiones detalladas en el orden de los objetivos específicos planteados en la investigación:

En relación al primer objetivo específico el cual consistía en la identificación de las teorías y los componentes de éxitos de la gestión del capital humano, en este sentido el autor destacó la teoría de la administración de los recursos humanos la cual deja en evidencia las condiciones que rigen a través de sus diversos sub-sistema. Además en el texto así como en los resultados obtenidos se destacaron teóricos como Menguzzato y Renau (1991,p.147) los cuales definen la gestión del capital humano como una ventaja competitiva, siendo los factores que han ido favoreciendo la evolución de las teorías de los recursos humanos y por ende el componente estratégico girando en torno a los siguientes aspectos

- Los cambios que se han producido y que siguen produciéndose en las empresas y en el entorno mismo de los recursos humanos.
- El aumento de la competencia que ha obligado a las empresas a apostar por las innovaciones tecnológicas, con las consiguientes resistencias que llevan implícitas.

- El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo el proceso productivo hace que su papel sea cada vez más importante.
- La validez de los objetivos económicos, matizada por la necesidad de considerar además los objetivos sociales.

De la misma manera, Stoner, James A.(1994.pp.415), Wether (2008), Urdaneta (2012) , Sastre y Aguilar (2008), Bayon Marine (2004) entre otros aluden los factores básicos en torno a una buena gestión de Recursos Humanos, entre los que se destacan:

1.- Hacer planes para las necesidades futuras, decidiendo cuantas personas y con qué habilidades necesitará la organización.

2.- Hacer planes para un equilibrio futuro, comparando la cantidad de empleados necesarios con la cantidad de empleados presentes, que seguramente se quedará en la organización. Lo que conduce al tercer aspecto básico a saber.

3. - Hacer planes para reclutar empleados o despedirlos.

4.-Hacer planes para formar a los empleados, con objeto de garantizar que la organización tenga un suministro constante de personal experto y capaz.

El segundo objetivo se oriento a determinar los componentes que garantizan una optima gestión del capital humano en una empresa productora de alimento de consumo masivo, considerando factores innovadores e integrados al proceso de gestión humana., en este sentido y en el marco de lo concebido en el proceso de investigación , se logró determinar, que en la actualidad existen cambios Evolutivos, transformadores y Sistemáticos, los cuales traen como consecuencia otros tipos de cambios como: de clima y cultura organizacional, de procesos, de productos y servicios, tecnológicos y de recursos humanos por lo que se desprende la necesidad de que las organizaciones realicen un diagnostico de las

condiciones tanto internas como externas para dar respuesta a las demandas de un entorno cambiante y lograr un óptimo desenvolvimiento

Como tercer objetivo se busco generar estrategias que generan valor a la gestión del capital humano en una empresa productora de alimento, como un factor que garantiza el éxito competitivo., por tanto a través de los consultados (en total 30) se determinó que una óptima gestión humana apunta a ofrecer alternativas como la motivación.

Motivar a alguien depende de lo que esa persona desea. A continuación se encuentran algunos elementos importantes que hay que tener en consideración sobre lo que las personas desean, sobre cuáles son sus necesidades: a) las personas tienen muchas necesidades diferentes, b) una necesidad satisfecha no es un motivador, c) las necesidades están estructuradas en una jerarquía de dos niveles, d) las necesidades difieren en cuanto a lo que las satisface, e) en un momento dado se activa más de una necesidad, f) el dinero responde a varias necesidades diferentes y g) las personas también tienen una gran necesidad de recibir un trato equitativo.

RECOMENDACIONES

Entre las Recomendaciones se encuentran:

- Alinear las metas de la organización con las metas profesionales de los empleados tomando en cuenta el puesto de trabajo y las competencias que requiere el cargo y el plan estratégico de la organización.
- Proveer a la empresa de un sistema de información actualizado, confiable y oportuno para la mejora notablemente los procesos.
- Diseñar planes de formación alineados con los propósitos correspondientes al plan estratégico de los recursos humanos y de la organización.
- Establecer mecanismos de información adecuados a la cultura organizacional.
- Preparar información relativa a los avances de la organización, de carácter tecnológico, funcional y operativo.
- Crear un sistema de comunicación efectivo que permita el trabajo en equipo.
- Implementar y ejecutar la planeación respecto a la formación y la evaluación del desempeño ajustada a la programación pautada, ofreciendo asistencia oportuna, apoyo y retroalimentación.
- Diseñar estrategias efectivas orientadas a la búsqueda de los mejores talentos.
- Fortalecer la gerencia en pro de la competitividad de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Albizu G., Eneka G. y Landaeta R. (2001). Dirección estratégica de los recursos humanos. Editorial Pirámide. Madrid, España.
- Alles, Martha (2005). Diccionario de Preguntas. Libro en línea. Disponible:http://books.google.com.ve/books?id=Xh76C98yISUC&pg=PA20&dq=David+mccllelland+y+las+competencias&lr=lang_es&sig=d1H55ZTcoe2UhqnQG2yYxyMLghk#PPA19, M1.Consulta: 2008, Junio 18.
- Ariza Morales y Morales (2004). Dirección y Administración Integrada de Personas. Mc.Graw Hill. Madrid. España.
- Bayon M, Fernando (2004) Organizaciones y Recursos Humanos. Editorial Sintesis. Madrid. España.
- Blanco, Berenice (2010). El Gerente Social. Universidad Experimental de las Fuerzas Armadas. UNEFA. Tesis Doctoral. Caracas. Venezuela.
- Bordas María (2011). Clima laboral y dirección estratégica de la empresa en la sociedad del conocimiento. Universidad Nacional de Educación a Distancia (España). Tesis Doctoral.
- Burbano, Lida (s.f.) Teorías del Aprendizaje. Trabajo en línea. Disponible:<http://www.monografias.com/trabajos13/teapre/teapre2.shtml>. Consulta: 2008, Junio 20.
- Byars, LI. (1996): *Gestión de recursos humanos*. España: Irwin.
- Cabrera Conde (2012). Obligaciones legales del Empleador en Venezuela. Ediciones Mutare. Caracas. Venezuela
- Cejas (2005). La formación profesional basada en competencias en Venezuela. Estudio realizado en Valencia. Universidad de Carabobo". Tesis doctoral, presentada ante la Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Cejas, Magda y Grau, Carlos (2007). La Formación de los Recursos Humanos en las Organizaciones Empresariales. Editorial Tropiccos. Caracas. Venezuela.

- Cepeda, G. (1997). Auditoría y Control Interno. Bogotá. Colombia
- Chiavenato (2000). Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Santa Fe de Bogotá-Colombia.
- Chiavenato I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá. Colombia: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (1986): *Introducción a la teoría general de la administración.*, México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de los Recursos Humanos. México.
- Claver, E., Gascó, J., y Llopis, T. (1995). *Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo*. Madrid. España: civitas
- Colom, Antonio, Sarramona Jaime y Vásquez Gonzalo (1994). Estrategias de Formación en la Empresa. Narcea Ediciones. Madrid. España.
- Coopers & Lybrand, (1997) “*Los nuevos conceptos del control interno* (Informe COSO)”. España: Díaz de Santos
- Coopers & Lybrand. (1997). Los Nuevos Conceptos del Control Interno. Madrid. España
- Davenport, Thomas (2000). El Capital Humano. Versión Original en inglés: Human Capital. GAT it is and uhy people invest it. Gestión 2000. Barcelona. España. p.265.
- Delgado de Smith, Yamile, Colombo Leyda y Rosmel Orfila (2003). Conduciendo la Investigación. Editorial Comala. 2da. Edición. Caracas. Venezuela
- Dolan, Simón; Cabrera, Ramón; Jackson, Susan y Schuler, Randall (2003). La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. Editorial Mc Graw Hill. Madrid. España.

Drucker, P. (1992): *Managing for the future.*, New York: Truman Talley Books Dutton.

Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad del Futuro.* Bogotá. Colombia: Grupo Editorial Norma

Escobar Iris (2011). La gestión de los recursos humanos: factor estratégico de desarrollo en una empresa de consumo masivo Universidad de Carabobo, Valencia. Venezuela. Tesis Maestría.

Galena, E. (2006). *Calidad total y políticas de recursos humanos en el sector hotelero de Cataluña.* Universitat Rovira i Virgili. [Trabajo de grado en línea]. Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8807/Tesis-Primeraparte.PDF?sequence=1>. [Consulta: 2014, junio 21]

Gómez Mejías, et al. (2002). Gestión de Recursos Humanos e innovación. Artículo publicado en Dirección Estratégica de las Personas. Evidencias y Perspectivas para el Siglo XXI. Editorial Prentice Hall. Madrid. España. pp. 423-452

Gómez-mejías, L. Y otros. (2000). Gestión de Recursos Humanos. Madrid.
Hernández. R; Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *"Metodología de la Investigación". 2da. Ed. México: Editorial Mc. Graw Hill*

Hernández. R; Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación.* Caracas: McGrawHill. [Documento en línea]. Disponible en: http://inicia.es/de/maricg/fund_enf-htm#1.%20Introduccion%20y%20desarrollo [Consulta: 2014, Julio 16].

Luna José (2011). Influencia del capital humano para la competitividad de las PYMES en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato, México,

Llopart, X. y Redondo, R. (2000). *La gestión de los recursos humanos: Aplicación del método de gestión con base en competencias. Barcelona-España. Universidad de Barcelona*

Llopart, X; Redondo, R. (1999): *La dirección y el control estratégico*. Barcelona. España: Universidad de Barcelona.

Menguzzato y Renau (2004) *La Dirección Estratégica de la Empresa*, Ariel Economía . Barcelona España.

Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona. España: Ariel

Navarro, E. (2007). *Gestión y reingeniería de procesos*. [Documento Online]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/gyrip.htm>. [Consulta: 2014, Julio 18]

Núñez Maura (2011). *Teoría del capital humano. Rendimientos de la educación en Panamá*. Universidad de la Coruña (España). Tesis Doctoral.

Porter (2003) *Ser Competitivo*. Editorial Deusto. Barcelona. España.

Porter, Michael (1980). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors* . Nueva York.

Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press London. Collier Macmillan Publishers. New York.

Porter, Michael E. (2003). *Ser Competitivo*. Ediciones Deusto. Barcelona. Versión Original: *On Competition*. Harvard Business School Press. Boston.

Reza T. J. (1998) *¿Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones? Serie administración de las capacidades*. México: Panorama.

Robbins, Stephen (1999). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México

Robins, Stephen; De Cenzo, David y Sacristan, Pilar (2002). Traducción de: *Fundamentals of Management: esencial concepts and applications*. Libro en línea.

Sastre y Aguilar (2003). *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. Mc Graw Hill. Madrid España

Sastre y Aguilar (2008) *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. Ediciones Mc Graw Hill. Barcelona Espana.

Sosa Mario (2013). *Capital intelectual en mercados en desarrollo (El caso de Paraguay)*. Universidad de Sevilla (España). Tesis Doctoral.

Stephen P Robbins, (2004) *Comportamiento organizacional*, decima Edición, editorial Person, pag 8

Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª ed. México: Prentice Hall. [libro en línea]. Disponible en: <http://www.casadellibro.com/libro-comportamiento-organizacional-10-ed/9789702604235/953788>. [Consulta: 2014, junio 21]

Stonner, J. (1989): *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Wayne, R. *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice-Hall.

Werther, William y Davis, Keith (2000). *Administración de personal y Recursos Humanos*. 5ta. Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.

Whittington, R. y Pany, K. (2001). *“Auditoría un Enfoque Integral”*. 12ª Ed. Bogotá-Colombia: McGraw-Hill.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



MAESTRIA DE ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario es un instrumento diseñado como parte de la tesis titulada: **LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO FACTOR CLAVE DE ÉXITO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO.** Teniendo la tesis como objetivo general: Analizar la gestión del capital humano como factor clave de éxito de una empresa productora de alimentos de consumo masivo. Para el logro de este objetivo se hace necesario solicitar la información correspondiente al objeto de estudio que se ha planteado en el proceso de investigación. A tal efecto, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su colaboración a través de su opinión respecto al tema seleccionado por mi tutora y el suscrito. Le garantizamos confidencialidad y discreción de la información suministrada por usted. Su contribución será considerada valiosa para el desarrollo del trabajo de grado y en consecuencia para el alcance de los objetivos propuestos. En nombre de la Universidad de Carabobo y en el mío propio le expreso mi profundo agradecimiento por su colaboración.

TESISTA: LIC. JOSE ORTIZ

Tutora: MERCEDES B. BLANCO

INSTRUCCIONES GENERALES

1.- Lea detenidamente las preguntas formuladas y proceda a responder.

2.- El instrumento consta de tres partes:

1. La gestión del capital humano.
2. Componentes de éxitos en la gestión del Capital Humano.
3. Los recursos humanos en el marco de una empresa productora de alimento de consumo masivo

3.- Para responder a las preguntas se hace necesario, escoger una sola alternativa en base a la siguiente escala.

- **A: Totalmente de Acuerdo.**
- **B: Parcialmente de Acuerdo.**
- **C: Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo.**
- **D: Parcialmente en Desacuerdo.**
- **E: Totalmente en Desacuerdo**

4.- En caso de duda favor comunicarse a alguna de las siguientes direcciones de correo electrónico:

PRIMERA PARTE

RESPECTO A LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO. GCH

		A	B	C	D	E
1	La gestión del capital humano es esencialmente una tarea importante y de largo plazo					
2	La GCH logra conformar un equipo de gente con talento, identificada con los objetivos de la organización					
3	La GCH toma en cuenta factores de competitividad organizativa con énfasis en la diversidad del trabajo existente en la organización.					
4	La GCH toma en cuenta factores como la inseguridad del trabajo, la normativa legal que rige en los marcos regulatorios venezolano					
5	La GCH en la organización toma en cuenta la calidad de servicio, la mejora continua, y la participación de los empleados en nuevas prácticas organizacionales.					
6	La GCH es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales					
7	La GCH representa un área interdisciplinaria, abarca una gran cantidad de campos de conocimientos, se refieren a aspectos internos y externos de la organización.					
8	Para lograr una GCH efectiva es necesario la integración de algunas técnicas de gerencia de los recursos humanos , tales como considerar pasar de una lógica de costos a una de recursos, con una mayor implicación del gerente de la función en la toma de decisiones					
9	La GCH en las organizaciones es de vital preponderancia (importancia) para el logro de la competitividad y desarrollo organizacional.					
10	La Gestión de los Recursos Humanos reconocen a sus empleados como una llave al éxito en una economía global					

SEGUNDA PARTE

COMPONENTES DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO.

		A B C D E				
11	La planificación estratégica es el marco de mayor significancia para el logro de los objetivos y actividades de la empresa a través de la GCH					
12	La GCH requiere velar por los factores ambientales, culturales y tecnológicos de la organización					
13	LA GCH debe contar con una mayor implicación y determinación del gerente en la toma de decisiones					
14	La GCH debe ser parte de la imagen corporativa y velar por el logro de los objetivos de la organización.					
15	La GCH debe estar alineada a la estructura organizativa de la empresa.					
16	La GCH debe estar implicada en la toma de decisiones de la organización.					
17	La GCH tiene poder de decisión en cuestiones de tipo estratégico directamente relacionadas con la función del personal.					
18	EL modo competitivo de la organización es a través de la optimización de los procesos de gestión del capital humano.					
19	Debe garantizarse la integración de las áreas estratégicas de la organización.					
20	El Empleo de las tecnologías novedosas debe ser incorporadas a los sistema de gestión de recursos humanos					
21	La GCH debe mantener y seleccionar los mejores talentos.					

TERCERA PARTE

LOS RECURSOS HUMANOS EN EL MARCO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTO DE CONSUMO MASIVO

		A B C D E				
22	La gestión del capital humano es esencialmente una tarea importante y de largo plazo					
23	La GCH logra conformar un equipo de gente con talento, identificada con los objetivos de la organización					
24	La GCH toma en cuenta factores de competitividad organizativa con énfasis en la diversidad del trabajo existente en la organización.					
25	La GCH toma en cuenta factores como la inseguridad del trabajo, la normativa legal que rige en los marcos regulatorios venezolano					
26	La GCH en la organización toma en cuenta la calidad de servicio, la mejora continua, y la participación de los empleados en nuevas prácticas organizacionales.					
27	La GCH es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales.					
28	La GCH representa un área interdisciplinaria, abarca una gran cantidad de campos de conocimientos, se refieren a aspectos internos y externos de la organización.					
29	Para lograr una GCH efectiva es necesario la integración de algunas técnicas de gerencia de los recursos humanos , tales como considerar pasar de una lógica de costos a una de recursos, con una mayor implicación del gerente de la función en la toma de decisiones					
30	La GCH en las organizaciones es de vital preponderancia (importancia) para el logro de la competitividad y desarrollo organizacional.					



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y
RELACIONES LABORALES**



VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Yo, BARRIOS ROMERO, KLEIVER JANNETH, titular de la cédula de identidad N° 15.948.261, de profesión Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, a través de la presente doy validez al instrumento presentado para mi reconocimiento por el Lcdo. Ortiz Seijas, José Gregorio para ser aplicado en la Investigación de Estudios de Postgrado titulado: **“LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO FACTOR CLAVE DE ÉXITO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO”**; el cual cumple con los requisitos exigidos para dicho estudio. Por lo tanto, puede ser aplicado en la muestra seleccionada.

En Valencia a los 14 días del mes de marzo del año 2013.



Firma