Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Postgrado
Sección de Grado

POSTGRADO FACES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

ACTA DE DISCUSIÓN DEL TRABAJO DE ESPECIALIZACIÓN

En atención a lo dispuesto en los Artículos 127 al 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO INTEGRADO AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR METALMECANICO"

Presentado para optar al grado de ***ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS*** *por el (la) aspirante:*

Raga R., Desiree Del V.
C.I.V- 15.979.682

Realizado bajo la tutoría de el (la) Prof. Magda Cejas cédula de identidad Nº 5.876.102

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo esta
Aprobado

En Bárbula, a los dieciséis días del mes de Mayo del año dos mil once.

Prof. Ana Cordero (Pte.)
C.I: 13.323745
Fecha: 16/05/2011

Prof. Mercedes Blanco
C.I. 4365061
Fecha: 16-05-2011

UNIVERSIDAD DE CARABOBO Facultad de Ciencias Económicas y Sociales POSTGRADO FACES SECCION DE GRADO AREA DE POSTGRADO

Prof. Jenniz La Madrid
C.I:
Fecha:

TG: 119/11
Elaborado por: TSU María Mercones
Revisado por: Lic. Aura Zambrano
Archivo: de discusión de tbjo. de grado 2011

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
ESPECIALIZACION DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO INTEGRADO AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DELSECTOR METALMECANICO.

AUTORA:
Raga, Desiree

Bárbula, Mayo de 2011

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
ESPECIALIZACION DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO INTEGRADO AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DELSECTOR METALMECANICO.

TUTORA
Prof. Magda Cejas
C.I: 5.876.102

AUTORA:
Raga, Desiree
C.I: 15.979.682

Bárbula, Mayo de 2011

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
ESPECIALIZACION DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO INTEGRADO AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DELSECTOR METALMECANICO.

.

Tutor:

Prof. Magda Cejas

C.I. 5.876.102

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos
Por: Magda Cejas
C.I: 5.876.102

Bárbula, Mayo de 2011

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
ESPECIALIZACION DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, MAGDA CEJAS MARTINEZ, de cedula de Identidad Nro. 5.876.102, hace constar que el proyecto de grado titulado **La Gestión del Capital Humano Integrado al Cambio Organizacional en una Empresa del Sector Metalmecánico** presentado por la Licda. Desiree Raga de Cedula de Identidad nro. 15.979.682 como requisito parcial para optar al título de Especialista de Recursos Humanos, cumple con los requisitos de forma y fondo para su presentación y discusión según lo establecido en la Normativa sobre Proyectos de Investigación y Trabajos de Grado del postgrado de la facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Prof. MAGDA CEJAS MARTINEZ
Tutora

Bárbula, Mayo de 2011

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

POST GRADO FACES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO INTEGRADO AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR METALMECANICO**, presentado por la ciudadana: **RAGA, ROJAS, DESIREE DEL VALLE**, Titular de la Cédula de identidad No. 15.979.682, para optar al título de **ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**, estimamos que la misma reúne los requisitos para ser considerada como:

Aprobada

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
Ana E. Cordero	13.323.745	
Jennie La Madriz	7083202	
Bernice Blanco	4368061	

Bárbula, Mayo de 2011

Dedicatoria

Quiero comenzar mi dedicatoria diciendo que en el recorrido de este camino conocí muchas personas que contribuyeron de una u otra forma para que lograra uno de mis sueños, sin embargo en este momento nombrare a los que más marcaron mi vida, les dedicarles este triunfo:

Primero que nada está dedicado a ti, mi Dios que me has dado la vida y fuiste la guía para que no me rindiera y siguiera adelante en los momentos difíciles.

A mis Padres que los amo por todo lo que hacen por mí:

A mi mamá Marisela quien ha sido mi apoyo y ha estado en todo momento, quien ha escuchado mis alegrías y tristezas, ella es la mujer que en todo momento me lleno de amor y de palabras de consuelo y A mi papá Adacil que aunque con carácter un poco fuerte trataba de estar siempre disponible para ayudarme en lo que pudiera y que aunque muchas veces me queje hoy le doy las gracias por estar, por enseñarme a tener responsabilidades y tenderme siempre su mano amiga

A mis hermanos: Júnior eres y siempre serás mi hermanito, de quien he aprendido y a quien quiero mucho, Joel aunque contigo es con el que menos comparto quiero decirte que te quiero mucho y puedes contar siempre conmigo, y a mi cuñada Juli y mi sobrino Ángel quienes han comenzado a formar parte de mi familia y quiero mucho.

A mis amigas, hermanas Carines, Vanessa y Keixha con quienes he pasado noches de trasnochos, pero también compartido muchísimo, quienes me han apoyado

y Lorena las que ayudaron cada vez que podían y me demostraron su amistad… y de forma general englobando a mis hermanas les digo: muchas veces me vieron reír, llorar y cambiar de carácter gracias niñas por estar en los momentos difíciles, las quiero mucho

Desiree Raga

Agradecimientos

A Dios, por ser mi guía, por estar en el momento y lugar adecuado; en situaciones de angustia, preocupaciones y alegrías, por ayudarme a encontrar un motivo para seguir adelante.

A la Universidad de Carabobo, que me ha dado la oportunidad de crecer tanto personal como profesionalmente

A los profesores, que nos han servido de guías a lo largo de la trayectoria como estudiantes y por prepararnos como profesionales para afrontar los retos de nuestra carrera.

Agradezco de manera muy especial, a mi tutora Magda Cejas por su invaluable colaboración en mi trabajo especial de grado, por el apoyo brindado y por sus consejos lo cuales fueron una guía para el desarrollo de la investigación.

Al capital humano de la empresa encuestada muchas gracias por la colaboración brindada.

Finalmente, A mis padres, cuñada, hermanos y en general a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron, apoyaron y/o depositaron toda su fe e ilusión para que este trabajo de investigación se llevara a cabo.

Mil gracias

Desiree Raga…

INDICE GENERAL

Pág.

Dedicatoria……..... VI
Agradecimientos…….…..... VIII
INDICE DE TABLAS..…….. XI
INDICE DE GRAFICOS……... XII
INDICE DE FIGURAS…… XIII
RESUMEN……..... XIV
SUMMARY……..…… XV
INTRODUCCION..…… 16
CAPÍTULOI
EL PROBLEMA…… 18
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA…….... 18
OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN……. 24
Objetivo General……..... 24
Objetivos Específicos……..…… 24
JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION…..…… 24
CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL……. 27
ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES……..... 27
BASES TEÓRICAS…… 33
La Gestión del Talento Humano: Clave en el Comportamiento de las Personas……..... 33
Actitudes y Capacidades de las Personas en las Organizaciones: Clave para fomentar los cambios……..... 45
La Formación en la Empresa: Factor Base y Estratégico para Lograr el Cambio y Comportamiento de las Persona……..... 47
El Cambio como Estrategia Clave en el Comportamiento de las Personas……..... 52
Lógica formal…….. 54
Lógica trascendental……. 54
Lógica dialéctica…… 54
Tipos de Cambio…….. 55
Cambio en la estructura……..... 56
Cambio de Procesos……..… 57
Cambio Tecnológico……..… 57
Cambio de Clima y Cultura Organizacional……... 57
Cambio de Recursos Humanos……. 58
Cambio en Productos y Servicio……. 58
Entre los métodos alternativos del manejo del cambio……..… 59

Manejo del cambio mediante el poder…… 59
Manejo del cambio a través de la razón…… 59
Manejo del cambio por medio de la reeducación…… 59
Métodos en Pro de Reducción de Resistencia al Cambio..... 61
Falta o escasez de información…….... 61
Factores históricos…… 61
La amenaza al estatus y al status quo……... 61
Amenaza al poder…….. 61
Deficiente clima organizativo……..….. 62
Miedo al fracaso y resistencia a experimentar……..…… 62
Escasa flexibilidad organizativa……... 62
BASE CONCEPTUAL…… 67
CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO……..... 68
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN…… 68
Según su nivel o profundidad…… 68
Según su finalidad o propósito……..…….... 68
Según los medios utilizados……..……. 68
Según el enfoque ……..... 69
COLECTIVO A INVESTIGAR……..... 69
Población Y Muestra……..…… 69
TECNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS…..... 70
Técnicas de Recolección de Datos..... 70
Instrumentos de Recolección de Datos…….……..... 71
CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO..... 71
CAPÍTULO IV
ANALISIS DE LOS RESULTADOS..... 74
CONCLUSIONES..... 96
RECOMENDACIONES..... 100
BIBLIOGRAFIA……..... 102
ANEXOS
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN…… 108
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 1……..…… 110
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 2…… 111
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 3……..…… 112
CONSTANCIA DE CONFIABILIDAD……..... 113

INDICE DE TABLAS

Pág.

2.1 Teorías de la escuela de las relaciones humanas……..... 39
2.2 Tipos de Cambio……..... 55
2.3 Tipos de agentes de cambio ……..... 60
2.4 Condiciones propias de un cambio:……..... 64
2.5 Cuadro Técnico Metodológico……..... 65
3.1 Datos de Confiabilidad..... 73
4.1 Tabulación de los datos……..... 76
4.2 Distribución de los datos del ítem N° 1 ……..... 77
4.3 Distribución de los datos del ítem N° 2……..... 79
4.4 Distribución de los datos del ítem N° 3……..... 81
4.5 Distribución de los datos del ítem N° 4……..... 85
4.6 Distribución de los datos del ítem N° 5……..... 79
4.7 Distribución de los datos del ítem N° 6……..... 81
4.8 Distribución de los datos del ítem N° 7……..... 84
4.9 Distribución de los datos del ítem N° 8……..... 85
4.10 Distribución de los datos del ítem N° 9……..... 87
4.11 Distribución de los datos del ítem N° 10……..... 89
4.12 Distribución de los datos del ítem N° 11……..... 85
4.13 Distribución de los datos del ítem N° 12……..... 84
4.14 Distribución de los datos del ítem N° 13……..... 90
4.15 Distribución de los datos del ítem N° 14……..... 91
4.16 Distribución de los datos del ítem N° 15……..... 92
4.17 Distribución de los datos del ítem N° 16……..... 92
4.18 Distribución de los datos del ítem N° 17……..... 90
4.19 Distribución de los datos del ítem N° 18……..... 77
4.20 Distribución de los datos del ítem N° 19……..... 94

INDICE DE GRAFICOS

Pág.

4.1 Distribución de los datos del ítem N° 1……..... 77
4.2 Distribución de los datos del ítem N° 2……..... 79
4.3 Distribución de los datos del ítem N° 3……..... 81
4.4 Distribución de los datos del ítem N° 4……..... 81
4.5 Distribución de los datos del ítem N° 5……..... 79
4.6 Distribución de los datos del ítem N° 6……..... 83
4.7 Distribución de los datos del ítem N° 7……..... 84
4.8 Distribución de los datos del ítem N° 8……..... 85
4.9 Distribución de los datos del ítem N° 9……..... 87
4.10 Distribución de los datos del ítem N° 10……..... 89
4.11 Distribución de los datos del ítem N° 11……..... 85
4.12 Distribución de los datos del ítem N° 12……..... 84
4.13 Distribución de los datos del ítem N° 13……..... 90
4.24 Distribución de los datos del ítem N° 14……..... 91
4.15 Distribución de los datos del ítem N° 15……..... 92
4.26 Distribución de los datos del ítem N° 16……..... 92
4.17 Distribución de los datos del ítem N° 17……..... 90
4.18 Distribución de los datos del ítem N° 18……..... 77
4.19 Distribución de los datos del ítem N° 19……..... 94

INDICE DE FIGURAS

Pág.

1.1 representa la Relación entre Persona y Organización…….....….34
2.2 Las actitudes y las capacidades…….....….....45
2.3 Combinación de elementos Organizacionales…….....….....47

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
ESPECIALIZACION DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO INTEGRADO AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA VICSON PERTENECIENTE AL SECTOR METALMECANICO.

Autora: Raga Desiree
Tutora: Cejas Magda
Fecha: Mayo, 2011.

RESUMEN

En la actualidad la competitividad y el acelerado avance de la tecnología son las principales causas por los cuales las organizaciones deben realizar diversos cambios que permitan la satisfacción de sus necesidades es por tal motivo el objetivo general Analizar la gestión del Capital Humano como un factor clave e integrado a los cambios organizacionales en la empresa Vicson dedicada a la fabricación y la distribución de alambre del sector metalmecánico. El eje principal de esta investigación es el comportamiento del capital humano ante un agente de cambio. Se tomaron como referencias, las investigaciones previas que de una u otra forman tenían relación con el presente trabajo y eran un aporte para el mismo. Metodológicamente se apoyó en la investigación descriptiva de campo para la recolección, interpretación y análisis de la información; en este sentido se aplico a una población de 20 personas responsables del departamento de la gestión de recursos humanos. Los resultados obtenidos permitieron concluir que el cambio de sistema afecta de una u otra forma al personal de recursos humanos, ya que a pesar del Entrenamiento que se explicó desde un principio tomando en cuenta el propósito y ventajas del cambio no permitieron que las personas obtuvieran el aprendizaje continuo para desarrollar sus actitudes, habilidades y destrezas, para realizar correctamente los procesos de la gestión de la nómina, por otro lado se debe destacar el hecho de que existe un poco de resistencia al cambio por parte del personal. Ante la situación expuesta la autora recomienda: Realizar un proceso de formación de manera continua, tener la disposición, no aferrarse al pasado, mantener la calma y estar seguros de sí mismo.

Palabras claves: Cambio organizacional, Comportamiento organizacional y la capacitación, capital Humano

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
ESPECIALIZACION DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT INTEGRATED ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE COMPANY BELONGING TO METALMECANICS VICSON

Author: Raga Desiree
Tutor: Cejas Magda
Date: Mayo, 2011.

SUMMARY

Currently, the competitiveness and rapid advances in technology are the main reasons why organizations must make various changes that would satisfy their needs is for this reason the overall objective to analyze the management of human capital as a key factor and integrated organizational changes in Vicson company engaged in the manufacture and distribution of wire engineering sector. The main focus of this research is the behavior of human capital to an agent of change. Were taken as references, previous research in one form or another were related to this work and were a contribution to it. Methodologically, research supported field description for the collection, interpretation and analysis of information in this sense was applied to a population of 20 persons responsible for the department of human resources management. The results show that the system change affects one way or another human resource personnel, and that despite the training that is said from the start taking into account the purpose and benefits of change would not allow people to gain continuous learning to develop their attitudes, skills and abilities to successfully complete the process of managing payroll, on the other hand it should be noted that there is some resistance to change by the staff. Given the situation described, the author recommends: Conduct a process of continuous training, have the choice, not clinging to the past, remain calm and be confident of himself.

Keywords: Organizational change, organizational behavior and training, Human capital

INTRODUCCION

Muchos cambios se están presentando a nivel mundial y por esta razón que en la actualidad la vida empresarial está enfocada a la búsqueda de la mejora continua en sus procesos, lo que va a permitir el desarrollo de la misma, por lo que es importante que exista la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje de su personal con la finalidad de buscar constantemente el perfeccionamiento, obtener mejores resultados a través de una mayor productividad y la permita ser cada día más competitivo.

Es importante destacar que el factor clave para que la empresa logre sus objetivos es el capital humano y muchas veces no es fácil de enfrentar y aceptar el cambio, ya que en ocasiones no se está preparado.

Por lo anteriormente expuesto, sería de gran aporte, tanto para la empresa y su personal como para todas aquellas personas emprendedores dirigidas al éxito, Analizar la gestión del Capital Humano como un factor clave integrado al cambio organizacional; con la finalidad de conocer el comportamiento, habilidades y destrezas que se debe tener ante un proceso de cambio, lo cual puede ocurrir de forma muy eficiente si todos están comprometidos; de ésta manera la empresa tendrá un personal satisfecho y productivo contribuyendo a alcanzar los objetivos de la organización.

El presente trabajo de grado está conformado por 4 capítulos. El primero denominado el problema está constituido por el planteamiento del problema donde se evidencia la exigencias que deben tener las empresas para enfrentar a los cambios, se desarrollan los objetivos que persigue la

investigación y por último aparece la justificación de la investigación que es la razón principal por la cual se realizó esta investigación.

El segundo capítulo denominado marco teórico referencial está conformado por los antecedentes de la investigación que vienen caracterizados por los estudios realizados anteriormente referente a la problemática planteada; después se desarrollan las bases teóricas donde se despliegan los conceptos, modelos y enfoques que soportan el estudio y luego se hace una definición de términos básicos que no es más que la conceptualización de las palabras o términos clave que se desarrollan en la investigación

El tercer capítulo llamado marco metodológico está compuesto de la naturaleza de la investigación que señala el tipo de investigación utilizado, luego se expone la estrategia metodológica donde se detallan los pasos a seguir para realizar la investigación; posteriormente aparece el cuadro técnico metodológico donde se desglosan los objetivos específicos detalladamente; luego se indican las técnicas e instrumentos de recolección de información que se utilizarán con la población necesaria para realizar el estudio. Además se someten los instrumentos a un proceso para determinar su validez y confiabilidad que permitirá la aplicación efectiva de los mismos para obtener resultados objetivos y veraces.

El cuarto capítulo conocido como análisis e interpretación de resultados se encarga de organizar los datos en tablas y gráficos para facilitar su análisis y establecer las conclusiones y recomendaciones de la investigación. También aparecen la lista de referencias con los nombres de los textos y páginas utilizadas para el desarrollo del presente estudio.

CAPITULO I
EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy ocurren cambios tan complejos que posiblemente pueden caracterizarse como inmensos y permanentes en el mercado laboral. Las organizaciones cualquiera sea su actividad económica están siendo sometidas a la reingeniería para aumentar su rapidez, eficacia y flexibilidad, en consecuencia, la actividad tecnológica y las condiciones que rige en base a la globalización están cada vez más presente, sumado a estas condiciones se encuentra la exigencia de muchas empresas en garantizar un Capital Humano competente cuyo norte sea precisamente asumir los cambios y las adversidades que se estén presentando en el entorno.

El cambio, así visto como esa transformación de una situación a otra, es un tema que nunca va a pasar de moda y esto se debe a que a través de los años persiste en el entorno global, buscando transformar un universo a fin de que se adapte mejor a sus necesidades, por esta razón siempre permanece en el tiempo y evoluciona vertiginosamente. El mundo ha iniciado una era de rápidos cambios y transformaciones caracterizadas por sus progresos tecnológicos y sociales, mayor competencia nacional e internacional y unos marcados deseos de libertad y democracia.

No cabe duda, que los cambios organizacionales están íntimamente relacionados con el comportamiento Organizacional debido a que este se ocupa del estudio de las actividades que la gente hace en una organización y cómo influye esa conducta en el desempeño de la organización por lo tanto si se quiere obtener buenos resultados al realizar diferentes cambios se debe

tomar en cuenta que la comunicación, la integración, el buen manejo de la información y la creación de urgencia a través de la notificación de un cambio son factores determinantes que ayudan al personal a modificar los comportamientos de rechazo ante una situación determinada para obtener resultados satisfactorios.

Así entonces, las organizaciones están buscando técnicas, programas, visiones y líderes que les permita hacer frente a unos cambios que se suceden de forma vertiginosa. Gibson, Ivancevich, Donnely (2006)

Es por ello, que cada vez es más notorio la necesidad de introducir en el ambiente de trabajo personas que posean conocimientos no solo a nivel profesional sino también conocimientos de carácter internacional de asuntos exteriores, a fin de estar a tono con la globalización de la economía del mercado.

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. 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. Así, entonces es necesario destacar que estos cambios han generado una nueva carrera de dimensión planetaria: la competencia por el conocimiento, por la construcción de los sistemas adecuados para producirlo y por las condiciones para que diferentes sectores sociales aprovechen ese conocimiento par a resolver los problemas.

A tenor de lo expuesto, 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- Gibson, Ivancevich, Donnely (ob.cit), Hellriegel y Slocum (2004), Newstrom (2007), Jones y George (2007), 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:

- Deben adaptarse a la complejidad del mundo actual para ser más eficaces y flexibles, para ello, se requiere de una política de formación eficaz.
- La nueva construcción ha de basarse en equipos multidisciplinarios, dejando al margen lo individual.
- La dirección clásica de mando y control, debe dejar paso a una dirección perceptiva.

En este sentido, la autora, plantea el estudio de aquellos componentes que se deriven de las complejidades que tienen el mundo organizacional, realizando esfuerzo por lograr compromiso con las personas, comunicación, liderazgo, planes de formación y de actuación, servicio integral al personal,

todo estos aspectos serán considerados en base a la valoración de la administración de recursos humanos que debe considerarse para poder llevar a cabo un cambio en pro de la organización.

Es de relevancia indicar que los primeros los procesos industriales en Venezuela se originan a mitad del siglo XIX, mientras que los países europeos y Estados Unidos atravesaban el auge de la segunda Revolución Industrial, y es así como Venezuela presenció el nacimiento de las primeras industrias y de la infraestructura necesaria para su desarrollo.

Es a partir de los años 60 cuando la industria metalmecánica venezolana se desarrolló principalmente para suplir necesidades de sectores productivos altamente exigentes, ajustados a políticas estatales, donde Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), debido a su constante crecimiento y su condición de ser la industria nacional más importante, contribuyó con una significativa demanda para varios subsectores metalmecánicos, pero a su vez dicho desarrollo estuvo marcado en sus comienzos, por un ambiente paternalista que no estimulaba o no estaba acostumbrado a la competencia. FUNDAPYME (2008).

Hoy en día se cuenta con una gama de empresas pertenecientes al sector Metalmecánico (siderúrgico) en Venezuela, ejemplo de esto es una Compañía cuyo origen se remonta al año 1950, cuando se establece como empresa al occidente del país en la ciudad de Barquisimeto y dedicada a la fabricación y comercialización de alambres, productos de alambre y derivados, para el mercado nacional e internacional, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, VICSON, una empresa líder en el mercado global, asegura una rentabilidad sostenible en el tiempo,

contribuyendo con el desarrollo del país dentro de un marco de responsabilidad social integral y en armonía con el ambiente. La autora, en conocimiento de la importancia de la expansión de la empresa, ha considerado reconocer los diferentes cambios, producto de los avances tecnológicos, los cuales han sustituido el sistema tradicional para la gestión de nómina en la empresa objeto de estudio.

La automatización de los procesos en la empresa ha significado que muchos de los empleados manifiesten comportamientos que no se estimen como lo más convenientes en estos casos, los cuales son expresados a través de disgustos, comentarios con sus compañeros acerca de lo complicado que les puede parecer el nuevo sistema para la gestión de nómina (SAP), y/o realizar comparaciones con el sistema anterior (Infocent) y tratar de que funcione de forma muy parecida. Es de hacer notar, que la autora estima que los empleados aún se le dificulta apartarse de las acostumbradas actividades laborales antes del cambio tecnológico en que ha sido sometida la organización. Es por ello, que resulta destacable el estudio de las condiciones en cuanto a los cambios que se presenten en este tipo de casos.

En la actualidad la empresa cuenta con 657 personas que se encuentran distribuidos en siete (7) grandes dependencias gerenciales:

- Gerencia de Unidad de Finanzas.
- Gerencia de Unidad Operaciones Planta Valencia
- Gerencia de Unidad Mercadeo y Ventas
- Gerencia de Unidad Gestión Humana
- Gerencia Dpto. de la Calidad y Ambiente
- Gerencia Dpto. de Compras

- Gerencia Dpto.Oper. Planta San Joaquín

Así mismo estas gerencias coordinan determinados departamentos que han sido sometidos a cambios tecnológicos, tomando en cuenta, que el más relevante ha sido el suscitado en el departamento de Recursos Humanos, ejemplo de ello, es la implementación de nuevos sistemas en la administración de la nómina de los empleados, donde es importante destacar que sus procesos son muy cambiantes y en la cual es posible que el sistema no sea lo suficientemente flexible como para adaptarse a la necesidad de la organización o que el personal no esté capacitado para aceptar n cambio, sin embargo, ya se ha implementado el sistema automatizado y que exigen de una preparación técnica y profesional del personal, en este sentido, el capital humano que labora debe considerar todos aquellos aspectos que amparan el cambio para el manejo y adecuación a dicho proceso tecnológico.

Lo expuesto hace considerar interrogantes como ¿Cuáles serian las estrategias a considerar ante los cambios que se originan en la organización en vista de los procesos tecnológicos que se introducen? ¿En qué forma el personal debe ser formado para asumir el cambio originado en sus actividades laborales? ¿Cuál el comportamiento adoptado por el personal de recursos humanos ante los cambios suscitados? Estas interrogantes forman parte de las condiciones que regirán para el desarrollo del trabajo de investigación por parte de la autora.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Analizar la gestión del Capital Humano como un factor clave e integrado al cambio organizacional en la empresa Vicson, del sector metalmecánico.

Objetivos Específicos

- Describir las condiciones que determina el cambio organizacional producto de la actividad laboral llevada a cabo por las personas que laboran en las organizaciones.

- Estudiar el proceso para el cambio de sistema de nómina que desarrolla la Gestión del Capital Humano para la empresa Vicson.

- Explicar el comportamiento del Capital Humano llevada a cabo mediante los cambios tecnológico en la implementación y puesta en práctica de los procesos laborales de la Empresa vicson.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Motivado a los diversos cambios que se suscitan continuamente en los diferentes ámbitos y que se van a mantener a través del tiempo en especial en las organizaciones, se hace necesario tomar en cuenta al personal como un factor determinante, que muchas veces en las empresas no es considerado como tal; y es una lástima debido a que de ellos depende que tan efectivo pueda o no ser él cambio.

Es importante destacar que cada vez que se vaya a realizar en la organización un cambio por insignificante que sea, se utilicen herramientas para integrar al personal y mantenerlo interesado, ya que esto no es algo que deba tomar a la ligera y el propósito de una empresa debe ser el de enseñar al personal a aceptarlo, con la finalidad de cubrir sus expectativas ante interrogantes que se puedan presentar y de obtener resultados más eficaces y eficiente, sin embargo, la pregunta es ¿se está preparado para ello?. Es indispensable que todo personal que se encuentre inmerso en todo proceso de cambio, reciba una preparación que lo optimice, a fin de que tenga seguridad en la actividad que va a realizar. Se debe tomar en cuenta que la mayoría de las personas no se adapta con facilidad a los cambio y la razón es que es nuevo, no es algo definido y por lo tanto la actitud que suelen tener es agarrarse a aquello que es conocido para él.

En base a lo anteriormente expuesto cabe destacar que para la empresa objeto de estudio es importante esta investigación, debido a que brinda información relevante, que le permitirá determinar los diferentes factores que pueden afectar al personal en el momento en que realice algún cambio organizacional, así como también se indicaran los procedimientos que se deben realizar para ejecución del mismo.

A nivel económico, esta investigación indica que los cambios adecuados y aceptados con facilidad por el capital humano permiten una mayor eficiencia y eficacia. Por lo tanto si se toma en cuenta la automatización del sistema para gestión de nómina se estima que los procesos se realizaran de formas más rápida y efectiva, así como también le permitirá minimizar costos y aumentar su productividad, ya que el tiempo que

invierten en los procesos de nomina seria menor y lo podrían utilizar en otras obligaciones

Por otro lado, servirá como guía para las organizaciones, ayudara al profesional de Recursos Humanos que tengan que enfrentarse a un cambio, y que deseen conocer acerca de los factores que pueden incidir y pueda desarrollar habilidades que le permitan adaptarse y desenvolverse con facilidad y por último se puede considerar como una guía estudiantes de post grado y profesionales de recursos humanos o carreras a fines que deseen profundizar el tema del cambio organizacional orientado específicamente a un cambio de sistema. Adicionalmente sirve como antecedente para futuras investigaciones en el campo de las relaciones industriales y gestión empresarial.

Adicional a lo expuesto se debe mencionar que dicha investigación desde el punto de vista metodológico es de tipo descriptivo, ya que, busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Danhke (1989), así como también se procura realizar una interpretación y análisis del efecto que pueda tener el cambio organizacional en el capital humano, mediante la técnica del fichaje y la aplicación de un cuestionario.

CAPITULO II
MARCO TEORICO REFERENCIAL

ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES

Para dar soporte a esta investigación, cuyo eje principal es el cambio organizacional, fue necesario realizar revisiones a trabajos de especializaciones, maestrías y/o Doctorados, que estuvieran relacionados con temáticas como: liderazgo, satisfacción laboral, cultura organizacional y desarrollo organizacional, y comunicación, con la finalidad de que pudieran contribuir a la consecución de los objetivos propuestos por la autora. Tal es el caso de los estudios que se presentan a continuación:

Merce Sala Schnorkowski (2003) en su estudio titulado El Desarrollo Organizacional, hace mención a que el cambio organización existe en las instituciones pero hay que reconocer los desarrollos necesarios, fermentarlos y configurarlos de forma socialmente tolerable, es decir, de forma compartida por todo el conjunto de personas involucradas en la organización.

Todo proceso de cambio, según la investigadora, se caracteriza por una gran complejidad debido al elevado número de factores y /o elementos que lo condicionan, y en la práctica suponen también que los directivos deben aceptar escenarios que comportan una cierta inseguridad y ambigüedad.

A modo de ver de la investigadora, los procesos de cambio requieren un esfuerzo de reflexión colectiva, se extienden en tres ámbitos fundamentales de la gestión de la organización, la planificación estratégica,

la arquitectura y las personas. En cuanto a la primera se hace necesario que la organización se fije escenarios estratégicos atrevidos para mantenerse en un entorno cambiante que debe explorarse y analizarse constantemente.

La segunda la arquitectura organizativa adecuada, la cual describe la forma como están organizados e interconectados los distingos elementos que constituyen el sistema funcional. Esta arquitectura puede ser interna referida a las relaciones entre los trabajadores y la compañía, la arquitectura externa que construye las relaciones cada vez más compleja entre la empresa y sus proveedores, y la arquitectura en red, que establece la relación entre la empresa y las actividades relacionadas con las empresas.

La motivación de las personas como tercer eje, para la investigadora es esencial para el éxito del cambio organizacional.

Estos elementos son determinantes para configurar organizaciones que permiten introducir cambios en apoyo al talento humano y a la evolución del mismo. El aporte que genera este estudio al presente trabajo de investigación apunta fundamentalmente a la necesidad actual de introducir en las organizaciones elementos como la planificación estratégica, la valoración a las personas y además comprender el significado de los asuntos externos e internos. Este trabajo de grado es un aporte para la actual investigación ya que determina lo importante que es aprender a manejar el comportamiento de acuerdo a los diferentes agentes que se presenten.

Chavarri, Fernando (2001). Hacia un modelo complejo unificado de comportamiento de liderazgo en la organización moderna. Esta tesis doctoral tuvo como propósito destacar la relevancia del momento de la

creación de las grandes organizaciones empresariales, responsables fundamentales del extraordinario desarrollo y progreso económico del siglo XX, así como también la complejidad tanto tecnológica, como económica, como social y humana, la cual hoy por hoy ha exigido métodos de gestión capaces de controlar tanto sus actividades rutinarias como su crecimiento y supervivencia. Especialmente esta última ha mostrado una inquietante debilidad, habida cuenta de los pocos años (40 aproximadamente) que una gran empresa establecida y dominante es capaz de sobrevivir en estos tiempos de turbulencia y cambio.

El investigador destaca el enorme desarrollo en los EE.UU de América, al que han seguido Europa y todos los países desarrollados, la Dirección de la Empresa u Organización, lo cual ha permitido hoy en día caracterizar la teoría del "management", principalmente en las escuelas de negocio, y hoy esas mismas escuelas han tomado conciencia de la importancia del liderazgo sobre el management. Destaca el investigador la importancia para las organizaciones del liderazgo estableciendo así el estudio del Liderazgo Participativo; Liderazgo Visionario; Liderazgo Ético: Liderazgo Competente. Hace énfasis igualmente en el análisis de los Factores: "carisma" y "ambición de poder", que han mostrado débiles correlaciones con el resto del modelo, contradiciendo radicalmente otros modelos clásicos de liderazgo. Concluye el investigador en que la clase de liderazgo que más resultado trae es aquí que crea y construye, que apoya y ayuda, que tiende a satisfacer las más doble necesidades humanas, en contra de las clases de liderazgo destructivo, que fomenta las más innobles tendencias y destruye todo aquello que halla en su camino.

El aporte de este estudio en el trabajo de grado radica fundamentalmente en considerar aquellas personas que por sus características de líder determinan en la organización un papel protagónico para el logro de los cambios que se esperan obtener, de esta manera este estudio proporciona las claves para lograr dicho cambio.

Laguna Mireya, (2003) "Comportamiento Organizacional y Satisfacción Laboral del personal Administrativo de Institutos Universitarios" Trabajo de Grado Maestría en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Maracaibo - Venezuela.

El propósito fundamental de la investigación fue determinar la relación del comportamiento organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas a través de las teorías propuestas por Delgado (1996), Galeno (1999), Araujo y Espina (1997), Fernández (2000), Boscán (2000), Gordon (1997), entre otros.

Para tal efecto se realizó una investigación se obtuvieron los siguientes resultados a) Globalmente la dimensión procesos individuales fue evaluada en forma moderadamente negativa; b) la dimensión procesos de grupo e interpersonales se evaluó en forma moderadamente negativa; c) Los procesos organizacionales se consideran negativos; d) El comportamiento organizacional del Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas se determinó moderadamente negativo; e) En cuanto a la variable Satisfacción Laboral, en términos generales esta es considerada moderadamente baja; f) los factores intrínsecos fueron evaluados en forma moderadamente baja; g) El personal administrativo estudiado determinó su satisfacción laboral como

moderadamente baja; h) El coeficiente de correlación de Pearson calculado entre las variables comportamiento organizacional y satisfacción laboral fue de r=0.964, el cual se considera muy alto, positivo y significativo.

La autora de este trabajo de grado plantea habilidades y técnicas que se debe tomar en consideración para desarrollar conocimientos y experiencia en la organización por lo que la hace un antecedente clave para el desarrollo de la presente investigación.

Ramón, Soraya. (2001) "La Cultura Organizacional y su Relación con el Compromiso Organizacional". Trabajo de Grado de la Maestría en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Maracaibo – Venezuela. Publicado.

La finalidad de esta investigación fue establecer la relación entre la cultura organizacional y el compromiso organizacional en los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de URB, mediante el uso de un cuestionario con escala tipo Likert. Los resultados obtenidos del proceso investigativo permitió a la autora concluir que la cultura organizacional se comparte en forma media alta (4,43) y el compromiso organizacional en forma alta (5,38), revelando así una relación alta y significativa entre ambas variables.

Por lo tanto al realizar la revisión de esta investigación se considera de relevancia para temática estudiada en el presente trabajo, la intervención directa del comportamiento organizacional tanto la cultura como el compromiso organizacional para lograr establecer la intensidad de la relación entre las variables

Alfonzo Pérez (2007) Estudio realizado en la Universidad de Murcia, titulado Resumen de Modelo para la auditoría del conocimiento considerando los procesos clave de la organización y utilizando tecnologías basadas en conocimientos, el investigador hace énfasis en el ambiente de cambios constantes y altos niveles de competitividad para lo cual está sometida muchas empresas. En este sentido, existen diversas razones que hacen que las empresas sigan vigentes y progresando constantemente, una de ellas es que cuentan con empleados con mucho conocimiento y experiencia en las actividades que desarrollan dentro de la organización.

El estudio se centra en la necesidad de realizar una auditoría del conocimiento, ya que es la primera y la más importante etapa de una iniciativa para conocer las personas que se encuentran gestionando y trabajando en las organizaciones. La auditoría del conocimiento examina los recursos de conocimiento y su uso: cómo y porqué se adquiere, accede, disemina, comparte y usa el conocimiento.

El investigador logra evidenciar deficiencias encontradas en la mayoría de las metodologías analizadas, dado la inexistencia de criterios de medición para conocer la situación de la gestión del conocimiento. Por otro lado, las metodologías utilizadas para la auditoria del conocimiento en las organizaciones requieren completar todo el proceso de auditoría para detectar los problemas/oportunidades y luego proponer iniciativas para la gestión del conocimiento en la organización. Así mismo, los resultados de la auditoría de conocimiento generalmente no se representan adecuadamente, lo que no facilita su consulta de forma eficiente por los miembros de la

organización, ni su reutilización en alguna solución tecnológica que forme parte de una iniciativa de gestión de conocimiento. Este trabajo es muy relevante para efecto de la futura tesis de grado, dado que permite señalar aquellas potencialidades que posee la organización a través de la gente, en consecuencia, esto se convierte en una fortaleza para reforzar a las personas en sus debilidades y hacer posible contrarrestarla y lograr los cambios esperados.

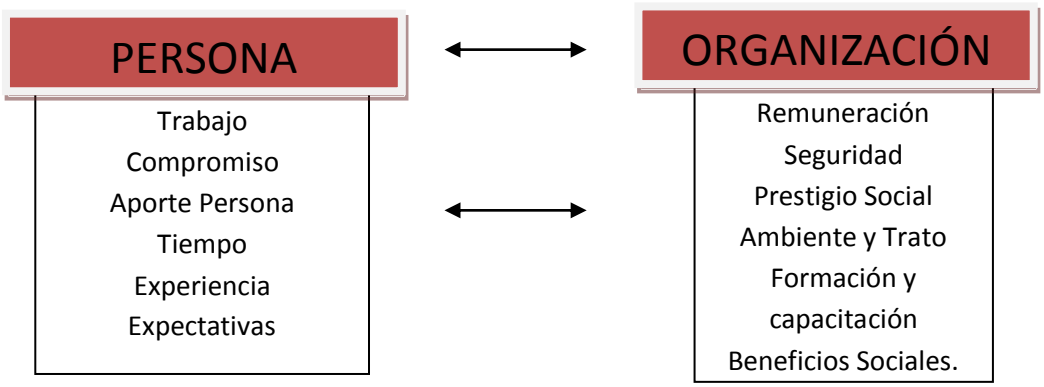
BASES TEÓRICAS

La Gestión Del Talento Humano: Clave En El Comportamiento De Las Personas

Durante décadas, la Gestión de los Recursos Humanos (más llamada Gestión de talento Humano) aparece históricamente con la existencia del trabajo por cuenta ajena y ha evolucionado desde entonces a lo largo de la historia. En este sentido, 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.

Son muchos los tratadistas que desde el ámbito de la administración de RRHH, Wether y Davis (2007), Bayón Marine (2007), Gibson, IVancevich, Donnelly (2007) entre otros, apuesta de forma muy puntual en la connotación que tiene las personas en las organizaciones, ajustado a un sistema vinculado al trabajo, un pacto psico social laboral cargado de expectativas que han sido reciprocas y que se extienda más allá de un contenido determinado en el contrato de trabajo.

La figura 2.1 **Representación la Relación entre Persona y Organización**



Fuente: Raga (2011)

Tanto a nivel personal como laboral es importante que las personas puedan mantener una relación entre ellos y la organización y viceversa, ya que esto puede promover la buena comunicación en la organización y permitir que el personal se identifique con la empresa, para así conseguir una relación de ganar ganar que los lleve a un equilibrio que les va a permitir a ambos satisfacer sus necesidades, Incrementa la productividad y calidad del trabajo, Ayuda a solucionar problemas.

Para Gibson, IVancevich, Donnelly y konopaske (2006) cada vez más avanza hacia la eficacia de las organizaciones, donde cada empelado o miembro se considera como una personificación única de todos los factores de comportamiento y cultura posible. Por otro lado, las organizaciones deben ser vistas como sistemas sociales, las relaciones entre individuos y grupos crean expectativas para el comportamiento de las personas. Esto indica que algunas personas deben desempeñar el papel de actor protagónico, de líder, de mentor con la finalidad de alinear a las personas con los objetivos estratégicos de las empresas.

Esto indica que el comportamiento de las personas en cualquier situación incluye la interacción de las características personas de ese individuo y las características de una determinada situación.

Desde la esclavitud, pasando por el feudalismo, el liberalismo, la revolución industrial, hasta la teóricas técnico-científicas de la gestión de recursos humanos y la concepción actual de la misma, la tecnología , la sociedad del conocimiento y el protagonismo del talento, existen cada vez más cambios.

En este sentido, las teorías técnico-científicas sobre la gestión de los recursos humanos han estado representadas por escuelas, creadores de modelos de gestión, que han ido dejando su alcance pero han permitido la comprensión de la evolución de las empresas. Así entonces, conviene definir además al factor primordial de esta investigación que es el Recurso Humano.

Chiavenato I. (2002), lo denomina “talento” y explica que:

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

Igualmente, los autores Werther y Davis (1999), resaltan los objetivos propios de la gestión de recursos humanos, entre los que señala destacando aspectos interesantes presentados como:

- Los objetivos sociales basada en los principios éticos y socialmente responsables proveniente en la contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad

- Los objetivos corporativos en donde el administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en si mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización.

- Los objetivos funcionales basados en el mantenimiento de un nivel adecuado a las necesidades de la compañía a través de la contribución de los recursos humanos.

- Los objetivos personales en el que la Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

De cualquier forma; los autores enfatizan el proceso de estructura presente en toda organización. Así mismo; Chiavenato (ob. A7), argumenta el interés y los alcances de todo proceso de gestión en los recursos humanos, los cuales apuntan a:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos, con habilidades y motivación suficiente para conseguir los objetivos de la organización, es decir un personal capacitado para desarrollar sus funciones y responsabilidades y que colabore amplia y eficazmente, ya que ambos (capacidad y colaboración) contribuyen al logro de los objetivos del empresario (mayores ganancias, producto de calidad, competitividad, entre otros).
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación del desarrollo y la satisfacción de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales, como los son: Salarios justos, buen ambiente de trabajo, seguridad, reconocimiento, posibilidades de progreso, garantía de cumplimiento de las leyes laborales, trato acorde a su dignidad humana, otros.

- Alcanzar la eficiencia y la eficacia con los recursos humanos disponibles.

De esta manera es de suma importancia el valor que se le dé al recurso humano dentro de la organización tomando en cuenta lo antes expuesto, los recursos humanos pasan a ser un factor determinante dentro de la empresa para que las mismas alcancen los objetivos y metas planteados a alcanzar, por ende es vital brindarles la importancia que merecen para que de esta manera su compromiso con la empresa sea más cónsono con los objetivos estratégico de la organización y beneficie tanto a la empresa como a su capital humano.

Para Menguzzato y Renau (1991) 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 hacia las aportaciones de la escuela de las relaciones humanas y que se traducen finalmente en un tema de relevancia y protagónico en las organizaciones. Siendo así, la tabla 1 representa cronológicamente y sistemáticamente las diversas teorías que han dado origen a la evaluación de la administración de la organización y de las personas.

Tabla 2.1 **Teorías de la Escuela de las Relaciones Humanas**

PERIODO	**REPRESENTANTE**	IDEA CENTRAL. CONTENIDOS
1900-1920 Escuela de la Administración Científica.	**Federick Taylor**	El trabajo es susceptible de descomposición en unidades elementales estandarizables. Prescribe procedimiento para la organización eficiente y el trabajo. Proporcionar al obrero un incentivo para realizar el tbjo según el método mejor y el buen ritmo. Utilizar expertos especializados/encargados funcionales/ para establecer las diversas condiciones relacionadas con el tbjo del obrero> métodos, velocidad de maquinas, prioridades de tbjo. Etc. 🗁 El trabajador recibe instrucciones precisas. 🗁 Solo hay autoridad en los escalones superiores. 🗁 La cadena de montaje.
1919 Escuela de la Administración Científica.	**Gantt, Gilbreth**	La eficacia se alcanza por la armoniosa relación entre todos sus componentes. 🗁 La enseñanza es imprescindible para que la empresa funcione armoniosamente 🗁 Todo el personal ha de tener perfecto conocimiento de los sistemas.
1910-1920 Teoría Clásica de la Administración.	***Henry Fayol***	La empresa es divisible en funciones, cada una con tareas específicas. 🗁 Cada trabajador pertenece a un grupo funcional. 🗁 No se delega responsabilidad. 🗁 Se necesitan dentro del grupo, habilidades de relación.

Fuente: Raga (2011) A partir de Cejas Magda (2005). Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona. España.

Continuación: Tabla 2.1 **Teorías de la Escuela de las Relaciones Humanas**

1920. Teoría de la Burocracia.	**Max Weber**	Define el modelo burocrático como un sistema de reglas y procedimiento que regulan el trabajo. Es la concepción mecanicista llevada al extremo de toda la empresa. Conjunto de actividades regulares que caracterizaba a las modernas corporaciones en el cual se establecía una jerarquía formal y era regida por reglamentos y líneas de autoridad, la burocracia no buscaba la perfección sino la sistematización.
1930-1940 Escuela de las Relaciones Humanas. Escuela humanística de la administración.	**Elton Mayo**	Surgió el estudio de la motivación del hombre en su trabajo, lo que condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no monetarias, el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo. Se debe dar voz al empleado. Teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo. La autoridad sigue siendo jerárquica, desde arriba.
1938-1940. Escuela de los Sistemas Sociales.	**Barnard, H.A. Simon**	La organización como un sistema de fuerzas sociales. Énfasis en la estructura. Enfoque Estructuralista.
1940-1958 Teoría del Comportamiento Administrativo.	**Herzberg-Maslow**	Su énfasis está dado en la teoría de la motivación. La motivación de la persona pasa a considerarse como uno de los fundamentales creadores de productividad. Conocimientos y habilidades no son suficientes; es necesario provocar las actitudes adecuadas.
1960 Enfoque Matemático.	**Von Neuman y Morgensten, Mcloskey, Trefethen, Simon, Miller, Starr.**	El enfoque se ampara bajo la denominación genérica de investigación operativa. Tienen como objetivo tomar decisiones empleando como “imputs” datos reales y realizando operaciones que puedan ajustarse mediante ordenadores y calculadoras. En

Fuente: Raga (2011) A partir de Cejas Magda (2005). Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona. España.

Continuación: Tabla 2.1 **Teorías de la Escuela de las Relaciones Humanas**

		este campo se encuentran muchos teóricos que se denominan "científicos de la administración". Estos "científicos" ven a la administración como un ejercicio en el que se involucran procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos. En esta ideología se considera que al administrar, organizar, planear y tomar decisiones se realizan procesos lógicos, estos se pueden expresar en relaciones y símbolos matemáticos. Esta escuela se centra en el modelo matemático, en el cual se pueden expresar los problemas en términos básicos, y al buscar una meta el modelo puede expresar los términos que sugieren una mejor decisión. Algunos integrantes de esta escuela proponen que "si no se puede expresar en forma matemática, mejor no expresarlo". Nadie puede ignorar la gran utilidad de los análisis matemáticos que nos permiten resolver problemas complicados pero es difícil a las matemáticas como un enfoque aparte para la administración, ya que este enfoque se preocupa de solucionar ciertos problemas administrativos y no es fácil encasillarlo como una verdadera ciencia de la administración.
1960-1970.Teoría de Sistemas.	**Ludwing Von Bertalanffy, Boulding, Mélésé, Kast.**	Se concibe la organización científica del trabajo, las funciones de mando, la organización del trabajo y la estructura formal de la organización. Formula los principios que son válidos para sistemas en general, cualquiera sea sus componentes y las relaciones o fuerzas entre ellos.
1973 Estilos Directivos.	**H. Mintzberg**	A través de este enfoque se establecen los diferentes papeles

Fuente: Raga (2011) A partir de Cejas Magda (2005). Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona. España.

Continuación: Tabla 2.1 **Teorías de la Escuela de las Relaciones Humanas**

		administrativos Interpersonales formada por: Papel de representación, Papel líder y Papel de enlace Información formada por: Papel de receptor, Papel de vocero, Papeles de decisión, Papel empresarial, Papel de encargado del manejo de perturbaciones, Papel de asignador de recursos, Papel de negociador.
1982/1987 Enfoque contingente.	**Lawrence y Lorsch, Morse y Lorsch**	La teoría de contingencia es un modo de resolver todas las situaciones de igual forma, sino, que para cada caso hay varias soluciones habiendo algunas mejores que otras, todo depende de cada situación. Hace énfasis en que el enfoque más conveniente depende del trabajo que tenga que realizarse. Las formas de dirección del factor humano debe ser contingente con respecto a la naturaleza del trabajo que se ha de realizar y a las necesidades particulares de los empleados.
Siglo XX-XXI Enfoque Actual y Estratégico.	**Drucker Peters, Porter, Deming, Haley, T.J. Peters. Waterman**	Empowerment. Una buena parte de la autoridad se delega a los niveles más bajos, el cual consiste en el grado de decisión otorgado a los empleados para que cumplan sus responsabilidades ***Enfoque de las 7-S de McKinsey***. Desarrollado por la prestigiosa empresa de consultoría McKinsey & Company, este enfoque se ha vuelto uno de los más populares, ya que usa una terminología simple y fácil de memorizar. Las 7 "eses" son: estrategia *(strategy)*, estructura *(structure)*, sistemas *(systems)*, estilo *(style)*, personal *(staff)*, valores compartidos *(shared values)* y habilidades

Fuente: Raga (2011) A partir de Cejas Magda (2005). Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona. España.

Continuación: Tabla 2.1 Teorías de la escuela de las relaciones humanas

		(skills). En el marco de las 7-S "*habilidades*" se refiere a las capacidades de organización en su total. Éstas capacidades o su ausencia también suelen nombrarse como fuerzas y debilidades de una empresa;. También señala que todos los miembros de una misma empresa deben compartir una misma meta o *valores*, para así lograr una eficacia organizacional. Una de las características más sobresalientes del marco 7-S es que confirma y se asemeja al marco de referencia de las funciones administrativas. ***Enfoque de la reingeniería****.* Planteado por Michael Hammer y James Champy, también llamado "recomienzo" o "reinicio", es definido como "el *replanteamiento fundamental* y *rediseño radical* de los *procesos* empresariales para obtener *drásticas* mejoras en las medidas críticas y contemporáneas de desempeño, como costos, servicios, calidad y rapidez". Generalmente, las personas que trabajan con sistemas no se dan cuenta que al trabajar muchos de los procesos pueden llegar a ser anacrónicos, ineficientes y completamente innecesarios, por lo que una nueva reflexión acerca de la administración puede ofrecer una nueva perspectiva sobre lo que se hace y por qué. En el texto original de su propuesta, los autores se refieren a *rediseño radical* como justamente a eso: a una reinvención, no una modificación, considerándolo como el aspecto más importante de su método. Pero en la posterior edición de su libro admitieron haber cometido un error al considerarlo así, ya que éste resulta un recorte radical, con dañinos efectos para las organizaciones. **Benchmarking,** se refiere al proceso por el cual una empresa

Fuente: Raga (2011) A partir de Cejas Magda (2005). Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona. España.

Continuación: Tabla 2.1 **Teorías de la escuela de las relaciones humanas**

		compara su desempeño con otras con el objeto de tomar el ejemplo de las compañías líderes e imitar el desarrollo de una ó todas sus funciones. De esta manera, el benchmarking, se convierte en una herramienta de aplicación rápida que mejora la productividad y la posición competitiva de la

Fuente: Raga (2011) A partir de Cejas Magda (2005). Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona. España.

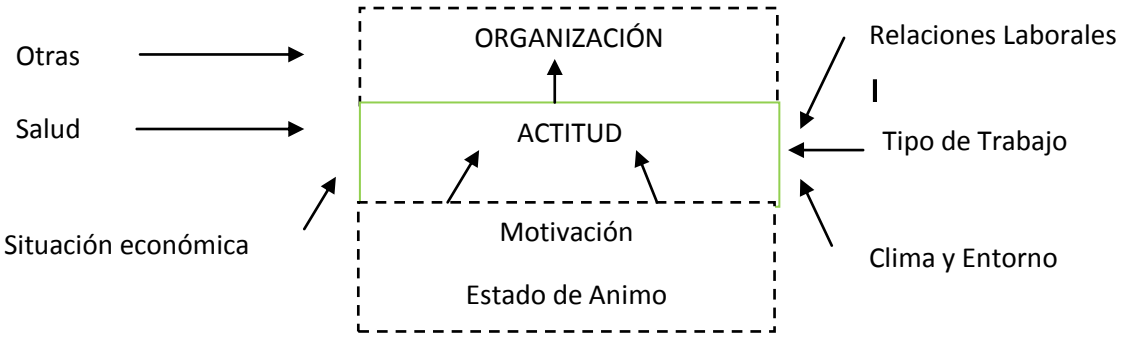
Actitudes y Capacidades de las Personas en las Organizaciones: Clave para fomentar los cambios.

La actitud del trabajador en la organización define su comportamiento en ella, esto conduce a establecer una posición expresa ante las diversas situaciones que se dan en la relación personas y organización. La actitud ha de entenderse como la disposición del ánimo respecto a alguna tarea, circunstancia efecto o trato.

Las organizaciones no pueden pretender que la actitud de las personas sea siempre igual. En ella, influyen tantas causas y tan variadas que resulta difícil precisar, Bayon (2007)

Cabe destacar que la empresa es consciente de todo el esfuerzo que tiene que hacer para que la diversas amenazas (endógenas y exógenas que acechan a la actitud pero se convierten en potenciadoras y dinamizadoras de ellas, la figura 2.2 así lo evidencia:

Figura 2.2 **Las actitudes y las capacidades**



Fuente: Bayón (2007)

La actitud se encuadra en el mundo de los comportamientos mientras que las capacidades corresponden al área intelectual. En el día a día del trabajo no solo cuenta la actitud, es igualmente básica la capacidad de las personas. Se puede considerar esta como la suficiencia para un cometido, o el talento y la disposición para comprender bien las cosas e incluso como las oportunidades para ejecutar. Hoy se gestiona tanto la capacidad actual como potencial (capacidad de aprendizaje) por ello, la capacidad además de ser un don natural, es una cualidad adquirida y adquirible por diversas técnicas (formación, capacitación, practica) cuando ambos aspectos se identifican se incrementa la capacidad.

La capacidad es definida igualmente como la destreza para realizar una determinada tarea o trabajo, surge después del entrenamiento o del aprendizaje y se refiere a la habilidad actual en la persona, la actitud es la predisposición natural para un determinado trabajo o tarea, es evaluada por medio de comparaciones. Si estos dos elementos se encuentran alineados positivamente entonces la formación que se ejecute tendrá resultados satisfactorios, por lo tanto se podrá adaptar a los cambios con mayor facilidad y conformarlos de la forma más ventajosa posible.

La combinación de la actitud y de la capacidad permite el desarrollo laboral de las personas y los diversos comportamientos en la organización.

La figura 2.3 **Combinación de elementos Organizacionales**

Fuente: Raga (2011) partir de Bayón (2007) y Garín Armengol (2003)

La Formación en la Empresa: Factor Base y Estratégico para Lograr el Cambio y Comportamiento de las Personas.

La formación en la empresa es una actividad formativa que se da en el seno de la empresa; por lo tanto, persigue objetivos y aporta unos beneficios, la cual conlleva a facilitar a los trabajadores la adquisición de los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para realizar correctamente su tarea, prepararlos para ser transferidos o promocionados a otros puesto de trabajo, ayudarlos a adecuarse al grupo de trabajo, departamento y empresas en las que trabajan. Pineda (1995, pp.19-30).

Según Hay Grupo (2000) citado por Cejas y Grau (2008), tres características identifican la formación:

1. Debe ser continua.
2. Debe adaptarse a la estrategia.
3. Debe adaptarse a la cultura de la organización.

Estas características son fundamentales para la formación continua y deben estar orientadas a la obtención de los resultados, ajustadas a la estrategia y cultura de la empresa.

Así mismo, los investigadores señalan que los objetivos deben basarse en la productividad, calidad, planeación de los recursos humanos, moral, compensación indirecta, salud, seguridad, presencia y desarrollo personal, además de las razones citadas los propósitos de la formación persigue:

- Aumentar el nivel de rendimiento del empleado para incrementar la productividad y la ganancia en la empresa.
- Desarrollar y canalizar el conocimiento del empleado para disminuir la probabilidad de errores garantizando mayor calidad.
- Impulsar a la empresa para que satisfaga las necesidades y requerimientos futuros del personal.
- Establecer un clima organizacional que motive a los empleados al mejor desempeño de sus labores.
- Demostrar al empleado los beneficios personales que la organización le ofrece a través de los programas de formación.
- 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.

- Ofrecer al empleado mayor desarrollo personal.

Estos objetivos son esenciales en el desarrollo de la organización porque permiten obtener el logro de sus metas, de forma que el individuo pueda formarse para realizar adecuadamente una tarea o trabajo determinado. Los objetivos de formación determinan desde un principio las expectativas de los formados sobre su preparación, al finalizar el programa de formación (o al final de cada etapa formativa) sobre las condiciones en que tendrán que demostrar lo aprendido y los niveles que han de alcanzar para ser competentes, por lo tanto el contenido del plan formativo según Buckley y Caple (1991) deben considerarse en base a factores tales como Los vinculados al saber es decir en base a los conceptos, principios y leyes que determinen la temática a desarrollar, Los vinculados al Saber Hacer referidos a las normas de acción, a los criterios y a las técnicas empleadas en el plan formativo y los vinculados a las actitudes, es decir a los valores personales y a los valores sociales.

En consecuencia para efecto de esta investigación, se considera la formación en la empresa como aquella secuencia ordenada de actividades o tareas, por medio de los cuales se trata de satisfacer necesidades de tipo educativo, surgidas y diagnosticadas en el ámbito del comportamiento de los sujetos y de sus ámbitos profesionales, que se desea mejorar o perfeccionar porque se desvían de forma importante del marco de referencia aceptado por todos los miembros de esos colectivos.

Existen diversos sistemas de formación, lo cual hace el proceso más complejo, sin embargo Cejas y Grau (2008) hacen mención a etapas de carácter práctico a considerarse en el proceso formativo:

- Establecer términos de referencia: debe saberse las referencias del contenido a tratar en la formación.
- Investigación posterior: conlleva a la búsqueda de información de las tareas y pasos de la naturaleza del trabajo a llevar a cabo. Esto ayuda a decidir la clase de formación que se ha de tomar o las lagunas de la misma que hay que rellenar, la información así agrupada facilita la descripción del trabajo en cuestión.
- Análisis de Conocimientos, Técnicas y Actitudes: es de importancia para que el formador pueda tomar decisiones acertadas sobre el tipo de formación que ha de aplicarse y sus respectivas características.
- Análisis de los destinatarios: refiere a la necesidad de conocer las capacidades y otros factores de los sujetos destinatarios de la formación a quien se les va a diseñar el programa formativo.
- Necesidades en formación y análisis de los contenidos: si se tiene en cuenta los diversos análisis que se han llevado a cabo y la información sobre los trabajos, las tareas y el personal que los realiza, con ello se determina las necesidades formativas y los contenidos respectivos de la formación.
- Desarrollar un criterio: las contribuciones que se tenga por parte del trabajador, sus supervisores o sus directivos, son los criterios más fiables que hay que considerar en dicho trabajo.
- Preparar los objetivos: es necesario presentar por escrito los objetivos de un programa formativo para evitar declaraciones ambiguas y estos deben exponer con claridad lo que los formados esperan conseguir tras el período de aprendizaje.

- Considerar los principios del aprendizaje y la motivación: habrá que considerar los diversos modos de aprendizaje de las personas, según sus diferencias de personalidad, edad, experiencia que ayuden tanto como sea posible a entender sus estilos de aprendizajes entorno de la enseñanza, puede ser cambiando a menudo para adaptarlo a estos estilos personales.
- Considerar y seleccionar los métodos de formación: habrá que considerar la atención que requiere las restricciones, los objetivos, las implicaciones políticas que se decidan para la realización de cursos internos o externos. En este sentido, se trata de seleccionar la mejor opción para un programa formativo.
- Diseñar y dirigir la formación: es una etapa que con frecuencia el formador se ve obligado a dejar de lado. Por lo tanto, debe diseñarse y dirigirse la formación a través de una buena planificación con todos los detalles necesarios.
- Iniciar la formación: para ello, es necesario aprender un gran número de técnicas de enseñanzas personalizadas con el objeto de iniciar una formación con las estrategias adecuadas para el fin propuesto.
- Evaluación interna: refiere el proceso de comprobar los resultados de los formados para comprobar si han logrado los objetivos de la formación.
- Aplicación y comprobación externa de la formación: se refiere a la aplicación del conocimiento y de las técnicas aprendidas en el trabajo, con el objeto de evidenciar que las necesidades sean satisfechas.
- De sesta manera todo proceso formativo que se desarrolla en las organizaciones debe necesariamente considerar las diversas técnicas respecto a la formación, entre los que se destacan:
- Cursos.
- Seminarios.
- Conferencias.

- Lecturas supervisadas.
- Método de caso.
- Reuniones de Grupo.
- Video/diapositivas / CD / Video-Conferencias.
- Role-Play o Socio grama (Técnica de simulación preparada para el desarrollo de actitudes).
- In Básquet Gane. (Esta técnica enfrenta a dos equipos de participantes que han de tomar decisiones a partir de una documentación que se les facilita; desarrolla conocimientos y destrezas).
- Business Gane- Juego de Negocios (Simulador dinámico del entrenamiento que utiliza como método una situación de trabajo).
- Brainstorming - Torment de Ideas.
- Training y rotting. Instruction y practice.
- Corachín - Asesor.

Una de las ventajas de la formación es que permite a las personas la fácil introducción de la nueva tecnología., crear un mejor clima de trabajo, mejora de la comunicación vertical y horizontal., identificación de las personas más aptas para la promoción, el capital humano se mantiene en constante aprendizaje e innovación y por ende eleva la competitividad y productividad.

El Cambio como Estrategia Clave en el Comportamiento de las Personas.

Para Adriana De Souza M (2010) muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura pro aporte de las organizaciones. Hay algunos cambios que vienen como un huracán y ni piden permisión para

entrar. La alternativa, muchas veces, es "saber lidiar" con lo ocurrido tentando sacar el mejor provecho posible de la situación. Por tanto muchas veces las personas no se comprometen con el cambio por qué no saben lo que va a pasar. Por no saber cómo actuar. Como lo nuevo no es algo definido, una forma de defenderse del desconocido es amarrándose a lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre en forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser "atropelladas" por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo, porque no son. En la verdad, *el cambio ocurre a través de las personas*. Y, para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

El sector de Recursos Humanos tiene un papel fundamental dado la complejidad del mundo empresarial, igual con las políticas y el componente del planteamiento estratégico auxilian mucho en la construcción de la nueva identidad de la organización, tomando como base la identidad ya existente.

Así entonces, la autora expone a través de Frunze (1993, p. 286)

> ... al implementar cambios tanto a nivel artefactual como a nivel de los principios conscientes que nortean el comportamiento colectivo, estaremos, por decorrencia, generando cambios en las premisas parasimpáticos de esta organización. Defiéndase aquí, la noción del efecto sinérgico de intervenciones en un determinado nivel pueden generar en los demás: la famosa reacción en cadena, en este caso, de la periferia para el centro".

Para esta autora, la cultura de cualquier organización está siempre pasando por transformaciones, más los cambios reales siempre parten de

intervenciones intencionales que están siempre articulados a una lógica subyacente, que pueden ser:

***Lógica formal**:* adopta la concepción de que la organización es perfectamente ordenada y sus recursos están organizados con un fin único: el de la organización. Posee una visión utilitarista del mundo, buscando el retorno económico y la máxima eficiencia humana. En este caso, el cambio viene siempre de la cúpula y toda acción que venga en dirección opuesta es encarada como resistencia y debe ser controlada.

***Lógica trascendental**:* considera que el cambio ocurre a partir de la conciencia de la realidad por el ser humano; es intencional y realizada por el grupo, que considera la necesidad de cambiar para mejor adaptarse. El cambio ocurre en el proceso de construcción de la realidad del grupo, a partir de un análisis crítico de los acontecimientos. La administración participativa adopta esa concepción.

***Lógica del inconsciente**:* consiste en cambiar la realidad a partir de la explicitación de normas inconscientes y de la liberación de la expresión simbólica colectiva. Favorece el surgimiento de elementos considerados "anti cultura" y trata de integrarlos a la cultura vigente.

Lógica dialéctica: comprende que el cambio es un proceso "natural" en todas las estructuras sociales, que sucede independientemente de la intencionalidad. Considera posible acelerar este proceso a través el incentivo para que aparezcan las contradicciones y conflictos. Estos conflictos deben ser gerenciados a fin de abarcar una síntesis y, consecuentemente, una superación.

Hodge, Anthony y Gales (1998) definen el cambio como “la alteración del status quo”, el cual involucra aspectos como cambios en la tecnología, estructura organizacional, mecanismos de coordinación, cambios en las personas, roles de la organización, en la cultura, y en general, en todos los factores internos y externos de la entidad.

Por su parte, Díaz (2001:1), comenta que “se habla mucho de cambio en los últimos años; sin embargo, el cambio siempre ha existido. El cambio es una transformación en los ámbitos económicos, tecnológicos, sociales, políticos y sobre todo, en las expectativas del hombre”.

Tipos de Cambio

En este orden de ideas se debe indicar que los cambios se diversifican de acuerdo las diferentes situaciones que se tengan, pero que de una u otra forma siempre van a estar presentes y prueba de ello son los ofrece tres tipos de cambios en la tabla 2.2

Tabla 2.2 **Tipos de Cambio de acuerdo al alcance**

TIPO DE CAMBIO	ALCANCES
Cambio Evolutivo	Es aquel en donde el “Status Quo” (Estado en que se encuentran los cuerpos) varía parcialmente.
Cambio Revolucionario	Es aquel donde el status Quo, cambia totalmente, pero en forma vertiginosa e inadecuada.
Cambio Sistemático	Esta estrategia constituye la mejor en una organización, aquí el status Quo cambia totalmente

Raga (2010).

Por todo lo anterior expuesto, es necesario que las organizaciones planifiquen de manera sistemática las variables susceptibles a cambio; esto con el fin de que las mismas estén acorde con la realidad de la organización y de este modo se pueden construir estrategias que participen en la satisfacción de la misión y visión organizacional.

Igualmente, es importante destacar los tipos de cambios tales como:

***Cambio en la estructura*:** mencionados por Robbins (1999) los cuales se generan a partir de las modificaciones producidas por agentes externos entre los cuales se encuentran:

> Cambio en la estructura involucra hacer una alteración de relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, rediseño de trabajo o variables de estructuras similares. Cambiar la tecnología conlleva modificaciones en la forma en que el trabajo se procesa y en los métodos y equipos utilizados. Cambiar la ubicación física cubre la alteración del espacio y los arreglos de distribución en el lugar de trabajo. Cambiar a la gente se refiere a los cambios en las actitudes del empleado, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamientos. (p.630).

En otras palabras el cambio de estructura se acentúa en la estructura organizacional, siendo este participe en la eliminación de estructuras piramidales, ya que estas producen lentitud, centralización, inflexibilidad y protección a los trabajadores ineficientes e ineficaces, así como también propicia la estructuración en forma vertical; descentralizada para facilitar las decisiones y la comunicación, organizado de afuera hacia adentro, pensando siempre en el cliente.

Así mismo, Beckhard R, y Harris R, (1988, p. 31) en los cambios se producen tres estados, señalados de la siguiente manera: el estado futuro, al que los directivos quieren que lleguen la organización; el estado presente, aquel en que se encuentra la organización actualmente; y el estado de transición, la serie de organizaciones y actividades que tiene que atravesar la organización para trasladarse del presente al futuro. Es preciso mencionar que este tipo de cambios involucran todas las áreas de la organización, debido a la interdependencia de sus unidades funcionales, en los diversos cambios existentes en las organizaciones, entre los que se indican:

- ***Cambio de Procesos:*** El trabajo se debe organizar por sistemas básicos y de ahí, agregar los procesos y subprocesos; existen muchos sistemas básicos, entre estos por ejemplo: técnico, táctico, estratégico, administrativo, entre otros. Al producirse un cambio de procesos, debe hacerse en enfoque sistemático; todo hacia el cliente. Los departamentos se deben estructurar por procesos, para evitar los obstáculos en cada uno de ellos, la responsabilidad debe ser por resultados.

- ***Cambio Tecnológico:*** Afecta máquinas, equipos, instalaciones y procesos empresariales. La tecnología incide en la manera en que las organizaciones ejecutan sus tareas, fabrican sus productos y prestan sus servicios. La tecnología debe estar al servicio del cliente, a través de ella se mejora la capacidad en la toma de decisiones del personal.

- ***Cambio de Clima y Cultura Organizacional:*** Los valores de los trabajadores y la organización deben ser compartidos, creando un clima propicio para la iniciativa, el aporte y el reconocimiento. Los estilos gerenciales deben ser comunicativos y participativos, creadores de

compromiso, entrega, entusiasmo y pacto grupal intenso. Todos los trabajadores deben ir tras los mismo, es decir, la misión y visión de la empresa.

- ***Cambio de Recursos Humanos:*** En los recursos humanos de la organización se debe inculcar el sentido de pertenencia orgullo y solidaridad laboral. Además de eliminar la concepción de los trabajadores de que el trabajo es un castigo divino, cuando más bien es fuente de retos y satisfacciones. Los recursos humanos deben enfrentar al futuro competitivo a partir de una adecuada capacitación, dirigida siempre a enfrentar necesidades reales y de acuerdo a los planes estratégicos de la empresa.

- ***Cambio en Productos y Servicios:*** Se refiere a que en toda organización existe la constante renovación de su gama productos y servicios o la inclusión de nuevos, los cuales están orientados a afianzar la posición de la empresa en el mercado donde se desenvuelve, así como también abarcar nuevos nichos de mercado y ampliar significativamente su cartera de clientes.

De todo lo anterior se desprende la necesidad de las organizaciones, de realizar un diagnostico organizativo de las condiciones externas, es decir, un análisis de la empresa y su entorno para poder proponer cualquier cambio. Las organizaciones deben dar respuesta a las demandas de un entorno cambiante para poder asegurar su competitividad en el mercado y el éxito de los mecanismos que utiliza para lograr un óptimo desenvolvimiento. Es importante destacar que a modo de ver de la autora en la investigación que desarrolla solo estudiara el cambio tecnológico, ya que se trata de la inclusión de un sistema para los procesos de nómina, sin embargo, un

cambio de sistema trae como consecuencia la incorporación de cambio del capital Humano y cambio de clima y cultura organizacional, con la finalidad de conseguir los objetivos propuestos.

Entre los métodos alternativos del manejo del cambio señalados por Gibson y Otros (2007) se encuentran:

Manejo del cambio mediante el poder, la aplicación del poder: para lograr el cambio implica por sí mismo la coerción, los gestores de personas tienen acceso al poder y pueden usar lo para obligar a las personas a cambiar en la dirección que desean.

Manejo del cambio a través de la razón: el empleo de la razón para realizar el cambio se basa en difundir la información antes de realizar el cambio pretendido. Este medito apela a la sensibilidad de quienes adoptan un punto de vista utópico del mundo organizacional

Manejo del cambio por medio de la reeducación: se basa en la necesidad de funcionamiento de la organización, la reeducación implica un conjunto en particular de actividades que reconocen que ni el poder ni la razón pueden producir el cambio que se desea

Estos métodos para el manejo de cambio ayudan a tener el control de las situaciones y asumir las responsabilidades que se vayan presentando al transcurrir del tiempo, debido a que evitan que las personas se sientan frustradas. Por otro lado, es importante resaltar que si los métodos se complementan con los agentes explicados en la tabla 2.3 los resultados fueran aún más satisfactorios.

Tabla 2.3 **Agentes de cambio**

Agente de cambio externo	Son empleados temporales de la organización, ya que solo se comprometen mientras dure el proceso de cambio
Agente de cambio interno	Es una persona que trabaja para la organización y que sabe algo acerca de sus problemas.
Agente de cambio externo interno	Es aquel que utiliza una combinación de equipo externo-interno para intervenir y desarrollar programas

Fuente: Raga (2010) a partir de Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske

De esta manera, es importante señalar que el cambio organizacional se refiere a la capacidad de adaptación de algunas organizaciones con respecto a las diversas transformaciones que se dan en el medio ambiente interna o externamente por medio del aprendizaje o los conocimientos que a esta la conforman. Coincide entonces, De Faría (1996:47) lo señala “como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos”.

En el cambio organizacional se pueden evidenciar varias etapas desde su planteamiento se podrían diferenciar como la planificación del cambio, estado de futuro; un estado presente y la etapa de transición de un estado a otro.

Métodos en Pro de la Reducción de la Resistencia al Cambio:

La resistencia al cambio es una respuesta humana y se debe tomar las medidas correspondiente para reducir y /o disminuir el tiempo necesario para que un cambio sea aceptado o tolerado. Algunas de las causas que pueden ocasionar la resistencia al cambio son:

Falta o escasez de información: es el elemento más importante que provocan la resistencia al cambio, debido a que proviene de la falta de conocimientos adecuados, información, habilidad y capacidad directiva. La información resulta imprescindible a los efectos de suavizar el proceso paralelo a cualquier cambio que es la sustitución de lo conocido por la ambigüedad o la incertidumbre.

Factores históricos. Con ello estamos haciendo referencia a la experiencia pasada por parte de los empleados, las cuales inciden en las respuestas presentes y futuras que ellos dan ante cambios propuestos y planificación por la dirección.

La amenaza al estatus y al status quo. Ambas sensaciones se deben a la resistencia a modificar los esquemas aceptados de interacciones, valores, costumbres y normas. Cualquier cambio capaz de alterar las actividades desarrolladas o la forma en que se desarrollen provoca, además, un cambio en el esquema de las interacciones. El cambio representa una amenaza para el status quo conquistado. Cuanto más haya invertido una persona en el sistema actual, mayor resistencia mostrará hacia un cambio.

Amenaza al poder: se trata de circunstancias que puede significar una pérdida de poder ya que en muchas oportunidades en un cambio unos

ganan y otros pierden; de esta forma, la resistencia partiría del grupo que ve amenazada sus posiciones.

Deficiente clima organizativo: Cuanto más negativo sea el clima organizacional vigente, más difícil será conducir realizar un cambio, ya que en esta situación será más difícil orientar al personal hacia una misma dirección.

Miedo al fracaso y resistencia a experimentar. Ciertos empleados por causas tales como su edad, formación y conocimientos se resisten al cambio porque temen no estar a la altura de las circunstancias.

Escasa flexibilidad organizativa. Existe una resistencia más abstracta de carácter institucional, pues la dificultad de conseguir el cambio se agudiza al considerar el hecho de que todas las organizaciones tienden a mantener cierta estabilidad o inmutabilidad y, para ello, se dotan de normas, reglas, códigos, pautas de conducta y redes de relaciones internas entre otras.

Cada día son más los cambios que se presentan en el ámbito laboral, lo que exige a cualquier empresa permanecer en un estado de alerta continuo, con el fin de estar abierta a dichos cambios, para así conseguir una fácil adaptación, Es importante estar consciente de que lo fundamental en todo proceso de cambio es lograr la aceptación de su capital humano, ya que la inestabilidad suele generar ansiedad y perdida de oportunidades, es por esta razón que es necesario, anticiparse al cambio, tener con la confianza en sí mismo, no perder el control ante situaciones de tensión, adaptarse, y saber

que reaccionar a los nuevos tiempos es absolutamente necesario para garantizar la supervivencia.

Para minimizar la resistencia al cambio a parte de un buen proceso de formación, es fundamental que se estimule la participación, o cuando menos la sensación de participación del personal, que se explique claramente la necesidad y naturaleza del cambio; Conviniendo para ello, el uso de un lenguaje claro, directo y bien organizado y sobre todo, evite las críticas o todo lo que pudiera interpretarse como tal, asegúrese de que las personas entiendan lo que está ocurriendo, proporcione el mayor beneficio personal a quien usted trata de convencer y demuestre interés en el bienestar de la persona afectada directamente por el cambio.

:

Tabla 2.4 propone algunas condiciones propias de un cambio.

METODO	ALCANCE	UTILIZADO CUANDO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
EDUCACION Y COMUNICACIÓN	explicar la necesidades y lógica del cambio a las personas, grupos o la organización	existe una falta de información o la información y el análisis no son precisos	una vez persuadidas, las personas con frecuencia ayudaran a implantar el cambio	puede consumir mucho tiempo si participan muchas personas
PARTICIPACION E INERVENCION	Pedir a los miembros de la organización que ayuden a diseñar el cambio	Los iniciadores no tienen toda la información que requieren para diseñar el cambio y otros tienen mucho poder para resistir	La gente que participa se comprometerá para implantar el cambio e integra en el plan de cambio cualquier información relevante que tenga	Puede consumir mucho tiempo si los participantes diseñar un cambio inapropiado
FACILITACION Y RESPALDO	Ofrecer programas de recapacitación, tiempo libre, respaldo emocional y comprensión a las personas afectadas por el cambio	La gente se resiste debido al problema de ajuste	A veces es una forma relativamente fácil de evitar una resistencia importante	Puede ser demasiado costoso si alerta a los demás para negociar su cumplimiento
MANIPULACION Y COOPTACION	Dar a las personas clave un papel deseable en el diseño e implementación del proceso del cambio	Otras tácticas no funcionar o son demasiadas caras	Puede ser una solución rápida y poco costosa para la resistencia	Puede llevar a problemas futuros si la gente se siente manipulada
COERCION EXPLICITA E IMPLICITA	Amenazar a los opositores con la trasferencia, perdida del empelo o falta de promoción	La velocidad es esencial y los indicadores del cambio tenderán un poder considerable	Es veloz y puede superar cualquier tipo de resistencia	Puede ser riesgoso si provoca que la gente se enoje con los iniciadores.

Fuente: Raga (2010).

Tabla 2.5 Cuadro Técnico Metodológico

Objetivos	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Describir las condiciones que determina el cambio organizacional producto de la actividad laboral llevada a cabo por las personas que laboran en las organizaciones.	Condiciones de cambio organizacional producto de la actividad laboral llevada a cabo por las personas que laboran en las organizaciones.	Situación en la que se encuentra la empresa consecuencia.	1. Función.	Conocimiento de la causa por la cual se genera el cambio	Personal de Recursos Humanos de una Empresa dedicada a fabricar y comercializar alambres.	Técnica de fichaje
Estudiar el proceso para el cambio de sistema de nomina que se desarrolla en la gestión de Recursos Humanos de la Empresa Vicson	Proceso para el cambio de sistema de nomina que se desarrolla en la gestión de Recursos Humanos de la Empresa Vicson	Como fue el proceso que se realizo en el momento del cambio.	1. Función. 2.Responsable 3. Ámbito.	1.1..Entrenamiento 1.2.El propósito del cambio 1.3.Ventajas del cambio 1.4.Formación 1.5.Beneficios 2.1 Personal de Recursos Humanos 3.1 Empresa dedicada a fabricar y comercializar alambres	Personal de Recursos Humanos de una Empresa dedicada a fabricar y comercializar alambres.	Encuesta observación

Fuente: Raga. (2011)

Tabla 2.5 Cuadro Técnico Metodológico
Continuación.

Objetivos	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Explicar el comportamiento del Capital Humano llevada a cabo mediante los cambios tecnológico en la implementación y puesta en práctica de los procesos laborales de la Empresa vicson.	gestión del Capital Humano llevada a cabo mediante los cambios tecnológico en la implementación y puesta en práctica de los procesos laborales	Se refiere a la actitud que tiene el capital humano con la implementación del nuevo de sistema.	1. Función 2.Responsable 3. Ámbito.	1.1Temor ante el cambio 1.2.Manejo del sistema 1.3.Rapidez en el proceso 1.4.Adaptación 1.5.Amenaza 1.6.Mejoramiento del proceso 1.7.Agilización del proceso 1.8.Rendimiento y productividad. 1.9.Disposición 1.10.Conformidad 1.11.Compromiso 1.12.Desarrollo 1.13.Facilidad de afrontar cambio 1.14.Objetivo de la empresa. 2.1 Personal de Recursos Humanos 3.1Empresa dedicada a fabricar y comercializar alambres.	Personal de Recursos Humanos de una Empresa dedicada a fabricar y comercializar alambres.	Encuesta observación

Fuente: Raga. (2011)

BASE CONCEPTUAL.

- **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:** acciones de las personas, actitudes, afirmaciones de valor relativas a objetos, personas o acontecimientos.
- **Comportamiento organizacional:** estudio de las acciones de las personas en el trabajo.
- **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.
- **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.
- **Organización:** conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico.
- **Relaciones interpersonales:** es el estudio que se sucede entre las personas en virtud del contacto social y el trabajo en común.
- **Trabajo:** función ejercida en forma remunerada y subordinada.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico tiene como finalidad proporcionar las herramientas para lograr los objetivos de la investigación, tal como lo expone. Arias (2004)… incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para levar acabo la indagación. Es el "como" se realizará el estudio para responder al problema" (p.45)

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

A través del desarrollo de la investigación y sus componentes esenciales se puede clasificar de la siguiente manera:

Según su nivel o profundidad Se interpreta como un estudio de tipo descriptivo debido a que se apoyará en la revisión de las teorías tanto del comportamiento como del cambio organizacional. En tal sentido, y Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis .Danhke (1989).

Según su finalidad o propósito Se determina que es una investigación de carácter aplicada ya que posee un marco teórico y tiene como finalidad la resolución de un problema.

Según los medios utilizados para obtener los datos se considera por un lado, una investigación documental tomando en cuenta que existe el apoyo de fuentes bibliográficas y documentes y por el otro lado tendrá una fase de Campo, ya que se extraerá la información directamente de un

instrumento de recolección de datos conocido como Cuestionario, con el fin de recoger todos los datos requeridos que permitan identificar las fortalezas y las debilidades que se presentan en la gestión de capital humano

Según Sabino, C. (1995:93) señala que:

> Los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador, estos datos obtenidos directamente de la realidad empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediarios de ninguna naturaleza.

Según el enfoque es una investigación cualitativa, ya que estudia el comportamiento social a través de recolección de datos proveniente de un grupo de población reducida con el fin de dar respuesta a un problema.

De a cuerdo a los diferentes tipos de investigación contenidas en el presente estudio se tiene como propósito el análisis el comportamiento y el cambio organizacional como factores influyentes en el desarrollo del Capital Humano de una Empresa dedicada a fabricar y comercializar alambres.

COLECTIVO A INVESTIGAR

Población y Muestra

En toda investigación se hace necesario tener una población objeto de estudio, debido a que mediante ella se deben realizar conclusiones que llevaran a los resultados. Es por esta razón que: Según Salkind, Neil (1.998), define la población como un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Por lo tanto, en éste estudio la población será todo el personal del departamento de RRHH de una empresa que se dedica a fabricar alambre, en la actualidad el personal asociado a la gestión humana es de un total de 20 profesionales del área, los cuales representan los informantes claves para efecto de este estudio, por lo que es necesario destacar que para esta investigación no hubo selección de muestra, se tomó la totalidad de la población como unidades de análisis, lo que es definido por Tamayo y Tamayo (2001), como un muestreo censal

Se pretenderá conocer con esta población finita el grado de opinión respecto a la gestión e idoneidad del sistema implantado en la organización, así como también identificar qué aspectos que son clave para lograr el cambio organizacional en la empresa.

TECNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Técnicas de Recolección de Datos

En el desarrollo de la investigación se implementaron técnica de recolección de datos definidos Arias, F. (1.999:53) como: “las distintas formas o maneras de obtener la información… dentro de las cuales se encuentran las técnicas estructuradas o sistemáticas, las cuales utilizan instrumentos para la recolección de datos de la investigación, y también se utilizó un la técnica de observación participante e individual, ya que la autora participo en el hecho investigativo desde el mismo lugar objeto de estudio.

Instrumentos de Recolección de Datos

Los instrumentos que se van a utilizar son la ficha técnica y el cuestionario como el guion cuya finalidad es la de recaudar datos necesarios para responder el problema de la investigación, la cual será de gran utilidad ya que permitirá recopilar la información oportuna que será suministrada por los trabajadores, en el menor tiempo posible, con la finalidad de recoger la información correspondiente para conocer comportamiento y el cambio organizacional como factores influyentes en el desarrollo de los Recursos Humanos de una Empresa dedicada a fabricar y comercializar alambres.

Entre las fuentes secundarias de recolección de datos, se revisaran textos bibliográficos, revistas, informes y consultas vía Internet, con el objetivo de complementar la investigación del objeto de estudio.

CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Para desarrollar más a fondo la presente investigación fue necesario diseñar una serie de instrumentos que permitieran la recolección de la información directamente de donde ocurría el fenómeno objeto de estudio, dichos instrumentos fueron sometidos al juicio de los expertos para que verificaran su credibilidad, validez y objetividad. Según Morlés (1992:35) la validez se define como “el grado con el cual un instrumento sirve a la finalidad para la cual está destinado”. Por este motivo se les entregó a los expertos el planteamiento del problema, los objetivos, el cuadro técnico metodológico y el cuestionario. Los expertos encargados de emitir el juicio fueron: el Profesor Víctor Gasparini, la profesora Ana Cordero y la profesora Niurvi Pérez.

La Confiabilidad es un elemento fundamental que debe tener todo instrumento de recolección de datos con el fin de que los resultados puedan ser considerados consistentes y acertados y así garantizar el alcance de los objetivos propuestos. Morles (1992:35) señala que la confiabilidad “se refiere a la consistencia y precisión de las mediciones”. Para determinar la confiabilidad se aplicó una encuesta con 19 ítems a una población de trabajadores pertenecientes al Departamento de gestión de capital humano de la empresa objeto de estudio y se utilizó el Alpha de Cronbach el cuál arrojó un coeficiente de confiabilidad de 0,79151292, lo que implica que existe una correspondencia aceptable entre las respuestas de los ítems, lo que significa que es un instrumento confiable, ya que el resultado se encuentra dentro de los parámetros establecidos que son 0 y 1, en donde se considera un instrumento confiable aquel que sea mayor o igual 0.60.

A continuación se indican los datos utilizados y procedimientos que se realizaron con la finalidad de obtener un instrumento confiable y que permitiera proporcionar una mayor credibilidad a la investigación:

Tabla 3.1 Datos para Confiablidad

Preguntas	Sujetos					Varianza por ítem
	1	2	3	4	5	
1	4	4	2	4	4	0,8000
2	4	3	4	4	3	0,3000
3	4	4	4	4	3	0,2000
4	4	3	4	3	3	0,3000
5	4	3	4	2	3	0,7000
6	4	2	4	2	3	1,0000
7	4	3	4	3	3	0,3000
8	4	4	4	4	3	0,2000
9	4	5	4	4	3	0,5000
10	3	3	4	3	1	1,2000
11	3	3	5	3	3	0,8000
12	3	2	5	3	3	1,2000
13	3	2	5	4	3	1,3000
14	4	3	4	2	3	0,7000
15	4	3	4	4	3	0,3000
16	4	4	4	4	4	0,0000
17	4	3	5	4	4	0,5000
18	4	2	2	2	3	0,8000
19	4	4	4	4	5	0,2000
Σ	**72**	**60**	**76**	**63**	**60**	11,3000

Fuente: Cordero (2011)

Se calcularon:

Media	3,789	3,158	4	3,316	3,158	
Desv. Estándar	0,42	0,83	0,82	0,82	0,76	
Varianza	0,18	0,70	0,67	0,67	0,58	**54,20**

Fórmula

$$\textbf{ALPHA=} \left(\frac{N}{N-1}\right)\left(\frac{S - St}{S}\right)$$

Donde:
- N = Número de ítems
- N - 1 = Número de ítems - 1 grado de libertad
- St = Sumatoria de varianzas
- S = Varianza total

$$\left(\frac{19}{18}\right)\left(\frac{1,06}{42,90}\right) \Rightarrow \frac{11,3000}{54,20} \Rightarrow 0,79151292$$

CAPITULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos en cuanto a los objetivos planteados. Para dar respuesta al primer objetivo el cual es describir las condiciones que determina el cambio organizacional producto de la actividad laboral llevada a cabo por las personas que laboran en las organizaciones, fue necesario realizar una revisión documental donde se planteó de la importancia de la gestión del capital humano, el comportamiento, distintas teorías de la escuela de las relaciones humanas y los diversos tipos de cambios, ya que a través de ellos se va a permitir tener una mejor percepción de los pasos que se deben seguir en caso de la existencia de un cambio y cómo afrontarlos.

Por otra parte se dio respuesta al segundo objetivo cuya finalidad es Estudiar el proceso para el cambio de sistema de nomina que se desarrolla en la gestión de Recursos Humanos de la Empresa Vicson , se empleo la observación, la cual permitió a través del planteamiento del problema explicar la problemática existente, tomando en cuenta la indiferencia del personal del departamento de gestión de capital humano.

Por último se procede a dar respuesta del tercer objetivo el cual es Analizar la gestión del Capital Humano llevado a cabo mediante los cambios tecnológico en la implementación y puesta en práctica de los procesos laborales de una Empresa dedicada a fabricar y comercializar alambres, luego de que se aplicara el instrumento de recolección de datos; cabe destacar que los resultados obtenidos fueron tabulados para lograr una mejor su interpretación, a la vez se realizaron tablas y gráficos de barras con la distribución de las respuestas correspondientes a cada ítem y de allí se

procedió al análisis de estos resultados con la finalidad de responder a dicho objetivo, Por otro lado es relevante mencionar el hecho de que al realizar la evaluación el 25% de la población encuestada no se encontraba en el momento del cambio, sin embargo, se tomo en cuenta debido a que su incorporación en la empresa también se les debió haber dado un entrenamiento de cómo manejar el sistema.

Es importante destacar que la revisión documental, la observación y la aplicación de dicho instrumento de medición arrojan datos significativos y esto a su vez permite la elaboración de conclusiones que conducirán a dar respuesta a los objetivos planteados y recomendaciones o sugerencias que contribuyan a mejorar la situación actual.

A continuación se presentan la tabulación de los datos obtenidos que reflejan las respuestas por parte de los trabajadores en cada ítem.

Tabla 4.1 **Tabulación de los datos**

Trabajadores																					
	1	2	3	2	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total
ítems 1	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	5	2	3	4	4	4	2	4	4	80
ítems 2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	69
ítems 3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	83
ítems 4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	3	72
ítems 5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	5	4	4	3	4	2	3	68
ítems 6	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	2	4	3	4	2	4	2	3	58
ítems 7	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	5	4	4	4	3	4	3	3	63
ítems 8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	69
ítems 9	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4	3	76
ítems 10	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	2	3	3	4	3	1	36
ítems 11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	5	4	3	3	5	3	3	68
ítems 12	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	5	4	3	3	2	5	3	3	62
ítems 13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	5	4	3	65
ítems 14	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	5	5	2	4	3	4	2	3	68
ítems 15	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	70
ítems 16	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	77
ítems 17	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	90
ítems 18	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	4	4	2	4	2	2	2	3	53
ítems 19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	84
Total	61	61	61	61	61	61	61	65	65	65	71	61	76	79	71	72	60	76	63	60	

Fuente: Raga. (2011)

Análisis de la Encuesta

Se realizó un análisis en conjunto de los ítems 1 y 18

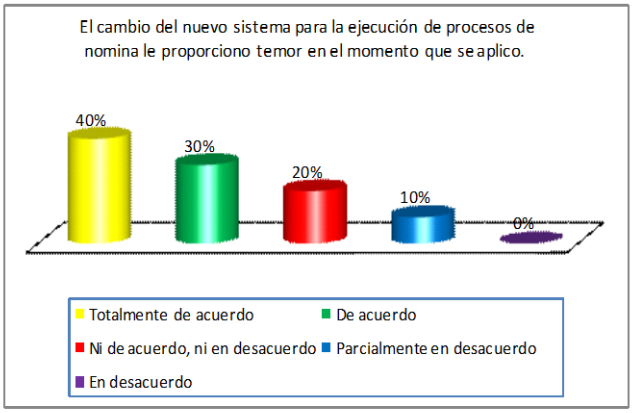
1. El cambio del nuevo de sistema para la ejecución de procesos de nómina me proporcionó temor en el momento que se

Tabla 4.2 Distribución de los datos del ítem N° 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	40%
De acuerdo	6	30%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	20%
Parcialmente en desacuerdo	2	10%
En desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Raga (2011)

Gráfico 4.1 Distribución de los datos del ítem N° 1



Fuente Fuente: Raga (2011)

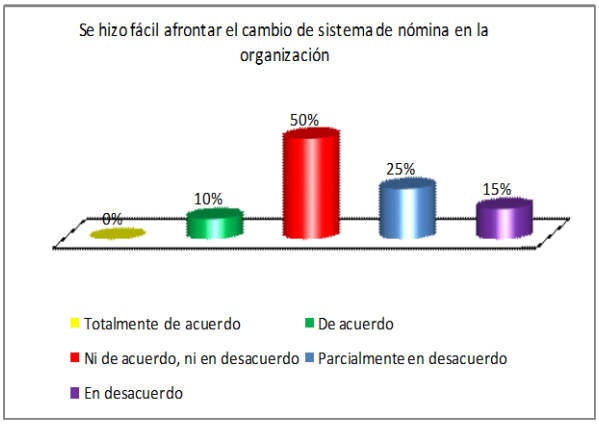
18. Se hizo fácil afrontar el cambio de sistema de nómina en la organización

Tabla 4.19 Distribución de los datos del ítem N° 18

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	10%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	50%
Parcialmente en desacuerdo	5	25%
En desacuerdo	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Raga (2011)

Gráfico 4.18 Distribución de los datos del ítem N° 18



Fuente: Raga (2011)

Análisis:

En vista de que los ítems 1 y 18 están íntimamente relacionados, la autora ha decidido establecer una comparación entre ellos tomando como punto de partida la transformación de una situación a otra, la cual es conocida como cambio y que siempre ha creado gran expectativa e incertidumbre en el hombre y más si se trata de una innovación tecnológica

que afecta a los procesos de gran relevancia para la organización y, que si no es bien manejada, puede llegar a originar hasta problemas económicos y sociales.

Por lo tanto, el cambio de un nuevo sistema para procesos de nómina a otro no es la excepción. Es por ello que Las personas deben estar cada día más a la vanguardia, sin embargo muchas veces optan por levantar frecuentes barreras que no le permiten ver más allá de la realidad, y es justificable porque muchas veces preferimos quedarnos con lo que ya conocemos que enfrentar a algo que es nuevo, sencillamente se tiene temor y angustia ante lo desconocido, a todo aquello que nos aparte de lo que ya estamos acostumbrados a ver y a realizar.

Razón por la cual se quiso indagar acerca de la opinión de la población objeto de estudio, obteniendo como resultado del Ítems 1. que el 70 % de los encuestados le temen a la inclusión del nuevo sistema de nómina, lo que es normal en situación de cambio, mientras el 20% prefiere permanecer imparcial ante la pregunta y el último 10% se encuentra en desacuerdo. Resultado que se afianza en el momento que se evalúa el siguiente ítems (18) ya que los resultados indican que solo al 10% de los encuestados se les hizo fácil afrontar el cambio, mientras el 50% prefiere mantenerse en un estado neutral, sin embargo, importante destacar que este porcentaje se ve afectado por el 25% de la población encuestada que no estuvo en la implementación, sin embargo, al incorporarse en la empresa de le debió dar un entrenamiento parecido, por otro lado el 25% indica que se le dificulto un poco mientras el resto informo que fue difícil afrontarlo y solo el 10% está de acuerdo, lo que indica que el muy bajo el porcentaje al cual se le hizo fácil afrontar el cambio .

Por la tanto se puede concluir diciendo, que para el personal consultado a través de los presentes ítems, no se le hizo fácil enfrentar el cambio de sistema para procesos de nómina, por lo que es necesario tomar en cuenta que afectaron o influyeron con la finalidad de poder atacarlos.

Se realizó un análisis en conjunto de los ítems 2 y 5

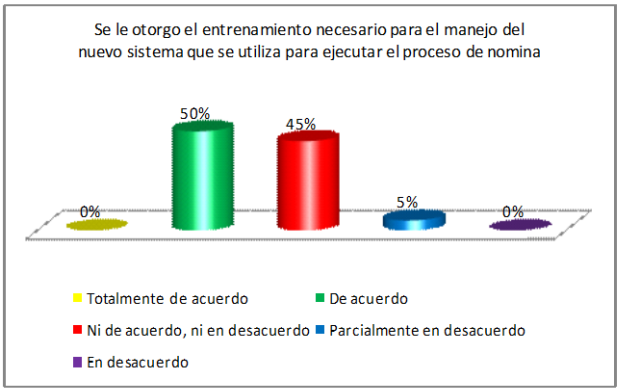
2. otorgó el entrenamiento necesario para el manejo del nuevo sistema que se utiliza para ejecutar el proceso de nomina.

Tabla 4.3 Distribución de los datos del ítem N° 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	10	50%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	45%
Parcialmente en desacuerdo	1	5%
En desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Raga (2011)

Gráfico 4.2 Distribución de los datos del ítem N° 2



Fuente: Raga (2011)

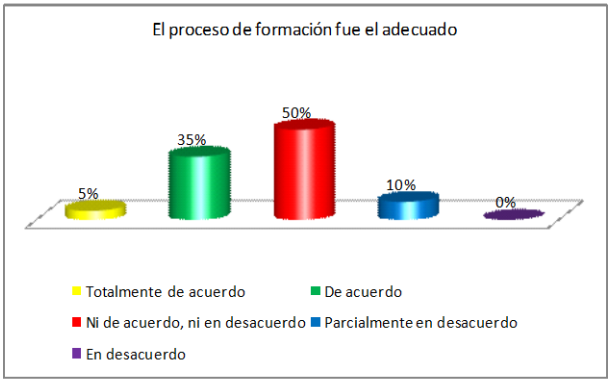
5. El proceso de formación fue el adecuado.

Tabla 4.6 Distribución de los datos del ítem N° 5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	5%
De acuerdo	7	35%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	50%
Parcialmente en desacuerdo	2	10%
En desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Raga (2011)

Gráfico 4.5 Distribución de los datos del ítem N° 5



Fuente: Raga (2011)

Análisis:

La formación en la empresa es una actividad que persigue objetivos y aporta unos beneficios, mientras el entrenamiento es la practica con las herramientas, equipos y documentos o materiales que se utilizan cotidianamente, pero ambos tiene como finalidad facilitar a los trabajadores

la adquisición de los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para realizar correctamente su tarea.Por lo tanto hablar de formación y/o entrenamiento no se trata solo de indicar lo que se va hacer, sino que se trata de hacer una transferencia de conocimientos correctamente donde se establezcan los objetivos y las personas tengan el entusiasmo y la motivación para seguir aprendiendo con la finalidad de que el proceso de adaptación sea más rápido y favorable.

Tomando en cuenta lo anterior se manifiesta que: en el ítems 2. El 50% de la población encuestada considera que el entrenamiento que se le otorgo para el manejo del nuevo sistema para la ejecución de la nómina fue el necesario, sin embargo, el 45% se mantuvo imparcial y el 5% restante está parcialmente en desacuerdo. Por otro lado en el ítems 5. Indica que 5% de las personas que se le aplicó el instrumento manifestó estar totalmente de acuerdo con que el proceso de formación para la incorporación del nuevo cambio de sistema fue el adecuado, adicionándose a esto 35% se encontró de acuerdo, sin embargo, el 50% de los encuestados consideran en estado neutral y por último el 10% está parcialmente en desacuerdo. Es de importante destacar que existe un 25% de los consultados que no estuvo en el entrenamiento en indicaron en su mayoría para cada ítems estar en un estado neutral.

A pesar de que ambos ítems miden prácticamente lo mismo y los resultados son distintos se debe tomar en cuenta que en el primero se pregunta que si se otorga el entrenamiento necesario mientras que en el segundo se habla acerca de proceso de formación más completo, Sin embargo se puede indicar que los resultados apunta a que en los procesos de Entrenamiento y formación no cubrieron con las expectativas de todo el

personal encuestado debido a que existe porcentaje de las personas en estado imparcial, lo que implica que posiblemente las técnicas o el tiempo que se que se utilizaron no fueron los adecuados para explicar el cambio de sistema de nómina. Es por esta razón que cada vez que se dé un entrenamiento o una formación se debe contar con las herramientas necesarias y validar que la información otorgada sea comprendida.

Se realizó un análisis en conjunto de los ítems 3, y 4

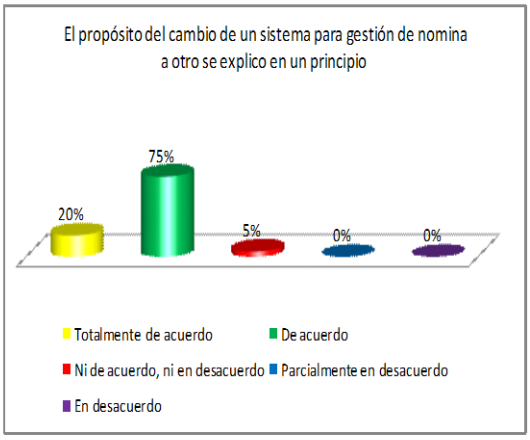
3. El propósito del cambio del sistema para gestión de nómina explicó en un principio.

Tabla 4.4 Distribución de los datos del ítem N° 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	20%
De acuerdo	15	75%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	5%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Raga (2011)

Gráfico 4.3 Distribución de los datos del ítem N° 3



Fuente: Raga (2011)

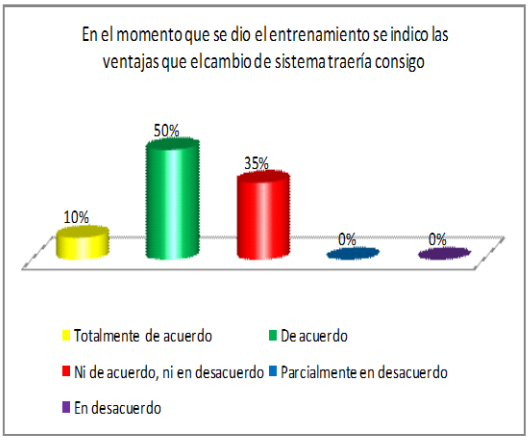
4. En el momento que se dio el entrenamiento se le indicó las ventajas que el cambio de sistema traería consigo

Tabla 4.5 Distribución de los datos del ítem N° 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	10%
De acuerdo	10	50%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	35%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	0%
Total	20	100%

Fuente: Raga (2011)

Gráfico 4.4 Distribución de los datos del ítem N° 4



Fuente: Raga (2011)

Análisis

Cada vez que se realiza un cambio, las organizaciones deben comunicarlo a todo su personal, con la finalidad de que puedan conocer la razón por la cual se desea implementar, es importante tener claro que cada transformación que se ejecuta en una organización cuenta con un propósito y las ventajas, que le permitan un mejor desarrollo y competitividad, es por ello que al involucrar a todo el personal en el proceso de cambio más satisfactorios serán los resultados.

De acuerdo al Ítems 5. El 95% de las personas indica que antes de realizarse el cambio de sistema para la gestión de nómina se explicó su propósito, mientras que un mínimo porcentaje de (5%) expreso no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, Cabe mencionar que de acuerdo a los resultados obtenidos el propósito del cambio de sistema para la ejecución de nómina fue explicado a los encuestado, lo que es de gran importancia porque esto ayudaría a que el personal se sienta más identificado con la organización y a su vez este más comprometido con el cambio.

Sin embargo, en el ítems 4. Se observa que Más de la mitad de las personas que se le aplicó el instrumento manifestaron que se les explicó las ventajas de la implementación de un nuevo sistema para los procesos de nómina, mientras por otro lado el 35% de la población respondió imparcialmente y un 5% indica estar en desacuerdo. Este resultado se ve afectado por el 25% de la población encuestada que no estuvo en la implementación, ya que en el ítems anterior se explico el propósito, lo más probable es que haya explicado las ventajas en un principio, sin embargo, es posible que en el entrenamiento posterior a la implementación del sistema no se hayan explicado las ventajas, lo que sería lamentable debido a que con su

conocimiento se facilitaría más la integración con el sistema y con la organización.

Análisis ítems 6

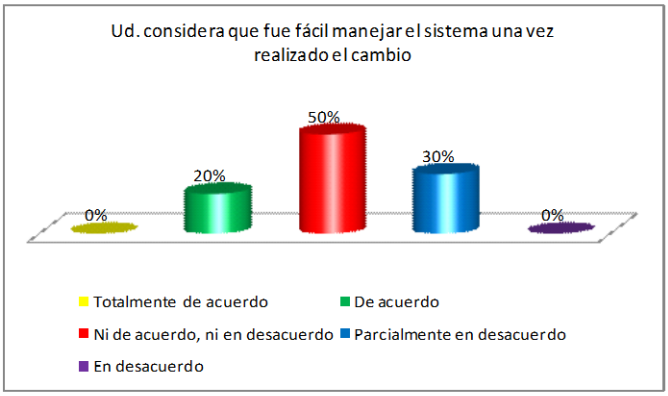
6. Fue fácil manejar el sistema una vez realizado el cambio.

Tabla 4.7 Distribución de los datos del ítem N° 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	4	20%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	50%
Parcialmente en desacuerdo	6	30%
En desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Raga (2011)

Gráfico 4.6 Distribución de los datos del ítem N° 6



Fuente: Raga (2011)

Análisis:

Como se ha mencionado en otras oportunidades, los cambios nunca han sido fáciles de llevar y menos si se tratan de procesos tan fundamentales como es la gestión de la nomina, es por esta razón que a través del ítems 6 se quiso saber que tan fácil podría ser manejar el sistema una vez incorporado el cambio a lo que la mitad de la población encuestada indico estar imparcial, lo que hace pensar a la autora que desde cierto punto de vista no fue fácil, adicionado a esto 30% expresa estar parcialmente en

desacuerdo, lo que implica que a más de la mitad se hizo difícil majear el sistema razón por la cual se deben realizar un reeducación al capital humano con la finalidad de que se puedan desenvolver mejor, y por otro lado los resultados arrojaron que el 20% consideraba que les fue fácil el manejo del nuevo sistema.

Se realizó un análisis en conjunto de los ítems 7, 12, 8 y 11

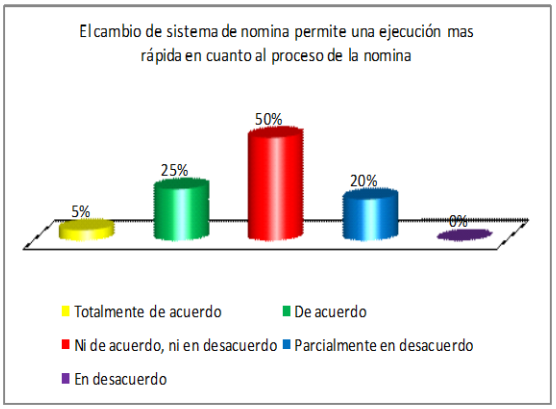
7. El cambio de sistema de nómina permite una ejecución más rápida en cuanto al proceso de la nómina.

Tabla 4.8 Distribución de los datos del ítem N° 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	5%
De acuerdo	5	25%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	50%
Parcialmente en desacuerdo	4	20%
En desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Raga (2011)

Gráfico 4.7 Distribución de los datos del ítem N° 7



Fuente: Raga (2011)

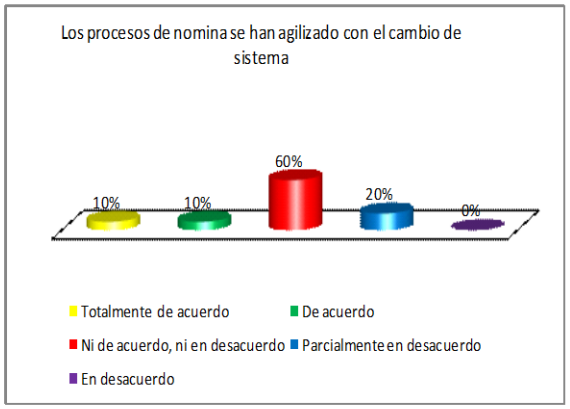
12. Los procesos de nómina se han agilizado con el cambio de sistema

Tabla 4.13 Distribución de los datos del ítem N° 12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	10%
De acuerdo	2	10%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	60%
Parcialmente en desacuerdo	4	20%
En desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Raga (2011)

Gráfico 4.12 Distribución de los datos del ítem N° 12



Fuente: Raga (2011)

Se realizó un análisis en conjunto de los ítems 7, 12, 8 y 11

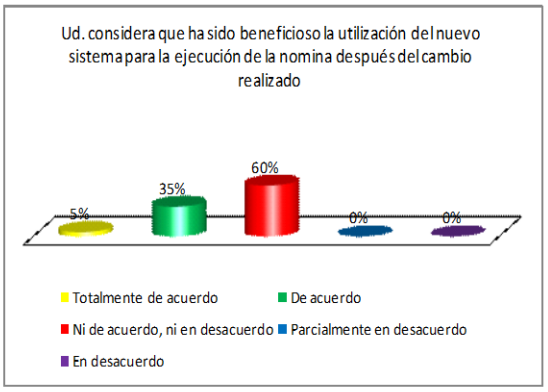
8. Ha sido beneficioso la utilización del nuevo sistema para la ejecución de la nómina después del cambio realizado

Tabla 4.9 Distribución de los datos del ítem N° 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	5%
De acuerdo	7	35%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	60%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Raga (2011)

Gráfico 4.8 Distribución de los datos del ítem N° 8



Fuente: Raga (2011)

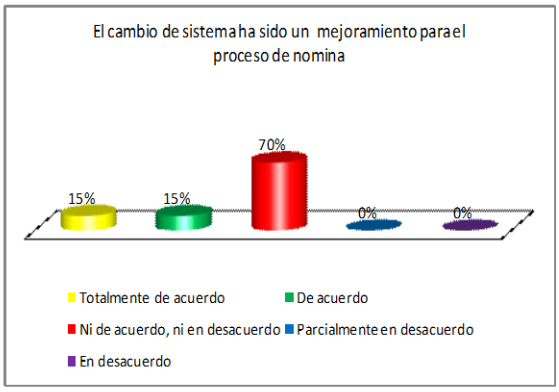
11. El cambio de sistema ha sido un mejoramiento para el proceso de nómina

Tabla 4.12 Distribución de los datos del ítem N° 11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	15%
De acuerdo	3	15%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	70%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Raga (2011)

Gráfico 4.11 Distribución de los datos del ítem N° 11



Fuente: Raga (2011)

Análisis

Las organizaciones deben estar acordes con los requerimientos del medio, para no volverse obsoletas y, por consiguiente deben estar en condiciones de adaptarse al entorno cambiante si pretenden sobrevivir, y los cambios tecnológicos son los que llegan precisamente para agilizar los procedimientos, con la finalidad de satisfacer las exigencias actuales y futuras de la organización.

Sin embargo los resultados manifestaron que en el Ítems 7. El 30% de las personas considera que el nuevo sistema permite una ejecución más rápida en cuanto a procesos para la gestión de nómina, sin embargo el 50% de los encuestados se mantuvieron en un estado neutral mientras el resto respondió estar parcialmente en desacuerdo. Por parte del Ítems 12. Se indica que más de la mitad de las personas encuestadas no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo al responder si los procesos de nómina se habían agilizado con el cambio de sistema, sin embargo importante destacar que este porcentaje se ve afectado por el 25% de la población encuestada que no estuvo en la implementación, por otro lado un 20% indico que dichos procesos de nómina se habían agilizado con el cambio mientras el otro 20% se mostro parcialmente en desacuerdo. Mientras que en Ítems 8. El 40% de la población manifiesta que la utilización del nuevo sistema ha sido beneficioso para la ejecución de la nómina, sin embargo el resto de la población prefiere mantenerse imparcial, lo que indica que no han sido muchos los beneficios que traja el cambio consigo. Y por ultimo tenemos el Ítems 11. En recolección de información al personal de Recursos Humanos se obtuvo que el 30% ha observado que el cambio de sistema ha traído consigo un mejoramiento para los procesos de nómina, sin embargo el mayor porcentaje se encuentra en un estado imparcial, lo que indica que dicho cambio no ha sido muy satisfactorio

Es lamentable observar que los resultados no sean satisfactorios, sin embargo, hay que tomar en cuenta que una gran cantidad de personas encuestadas permanecieron en un estado imparcial, lo que implican que el nuevo sistema para el pago de nómina no les trae ventajas suficientes, e indica que el sistema a pesar de ser automatizado no se ajuste a las

necesidades de la organización, bien sea porque el personal aún no se adapta o el nuevo sistema no es el adecuado para estos procesos.

Análisis ítems 9

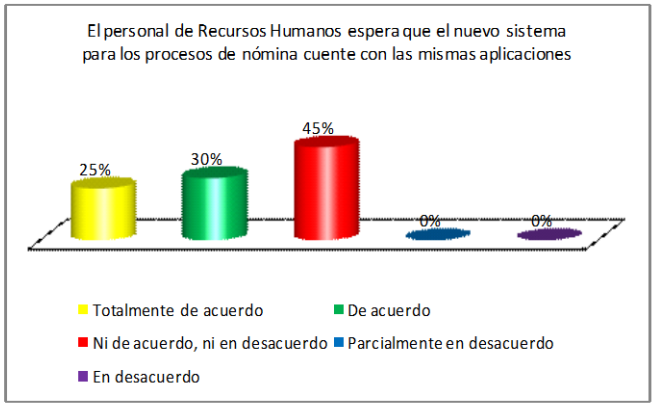
9. El personal de Recursos Humanos espera que el nuevo sistema para los procesos de nómina cuente con las mismas aplicaciones

Tabla 4.10 Distribución de los datos del ítem N° 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	25%
De acuerdo	6	30%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	45%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Raga (2011)

Gráfico 4.9 Distribución de los datos del ítem N° 9



Fuente: Raga (2011)

Análisis:

Cuando nos hacen una comparación de de situaciones preferimos continuar con la que teníamos anteriormente porque ya la conocemos y sabemos cómo manejarla, Sin embargo, hay que tomara en cuenta que los

cambios no tienen como finalidad complicarnos el trabajo, por el contrario llegan para facilitar situaciones y/o procesos.

Una vez realizada la encuesta ene el Ítems 9. El 55% de las personas que se le aplicó el instrumento manifestaron que deseaban que el nuevo sistema empleado para los procesos de nómina tuviera las mismas aplicaciones que el sistema que poseían anteriormente mientras el 45% se encuentra en un estado neutral.

Tomando en cuenta que existe un 25% de la población que no estaba en la implementación del sistema, se debe destacar que al restar dicho porcentaje en la barra que indica no estar de acuerdo ni en desacuerdo, quedaría una minoría que podrían indicar estar abiertos al cambio, mientras que la mayoría de las personas manifestaron que desearían que el nuevo sistema se comporte de la misma forma que el anterior, lo que expresa que no están preparado para el cambio y que en cierta forma es más fácil aferrarse a algo que ya se conoce que aceptar lo que es nuevo.

Análisis ítems 10

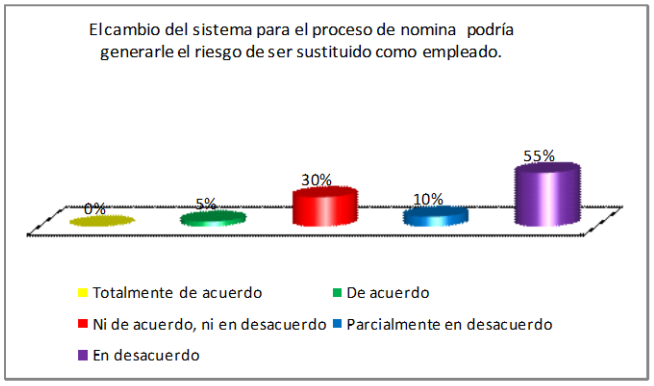
10. El cambio del sistema para el proceso de nómina podría generarle el riesgo de ser sustituido como empleado.

Tabla 4.11 Distribución de los datos del ítem N° 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	30%
Parcialmente en desacuerdo	2	10%
En desacuerdo	11	55%
Total	20	100%

Fuente: Raga (2011)

Gráfico 4.10 Distribución de los datos del ítem N° 10



Fuente: Raga (2011)

Análisis:

En oportunidades la mayoría de las personas piensan que los cambios tecnológicos vienen a sustituir al personal y que la organización va a dejar de prescindir de sus servicios. De los resultados obtenidos más de la mitad de las personas encuestadas expresan no sentirse amenazadas por el cambio de sistema para el proceso de nómina, sin embargo el 30% del personal prefiere mantenerse imparcial, mientras el 5% indica sentirse amenazado. De acuerdo a los resultados es importante dejarle claro que el cambio de sistema tiene como finalidad aminorar los procesos pero viene a sustituir al personal.

Se realizó un análisis en conjunto de los ítems 13 y 17

13. La aplicación del nuevo sistema para el proceso de nómina aumenta mi rendimiento y productividad

17. El cambio de sistema para el proceso de nómina es importante para el desarrollo del personal de Recursos Humanos

Tabla 4.14 Distribución de los datos del ítem N° 13

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	5%
De acuerdo	6	30%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	60%
Parcialmente en desacuerdo	1	5%
En desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

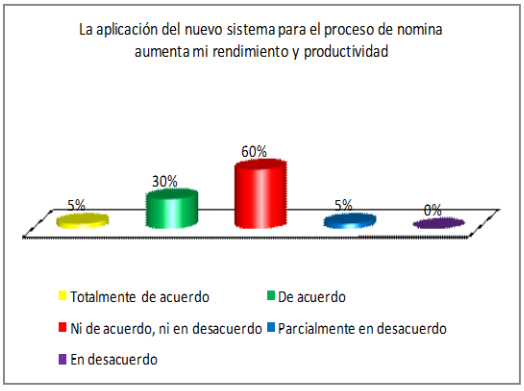
Fuente: Raga (2011)

Tabla 4.18 Distribución de los datos del ítem N° 17

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	11	55%
De acuerdo	9	45%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

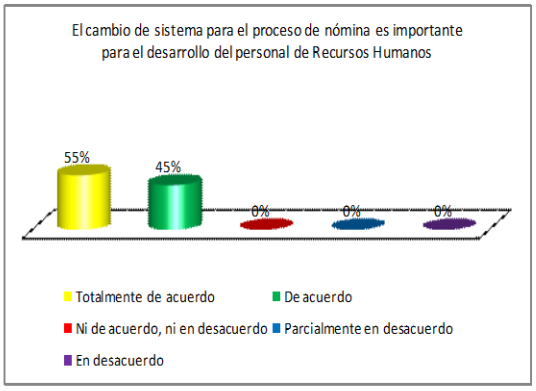
Fuente: Raga (2011)

ico 4.13 Distribución de los datos del ítem N° 13



Fuente: Raga (2011)

Gráfico 4.17 Distribución de los datos del ítem N° 17



Fuente: Raga (2011)

Análisis:

El rendimiento y la productividad son la frase preferida de las organizaciones, debido a que si esos indicadores están actuando de forma positiva, entonces sus ganancias, competitividad y desarrollo están orientados hacia resultados óptimos, sin embargo al realizar al realizar el ítems 13. Los resultados no son muy satisfactorios ya que 60% de las personas consideran que su rendimiento y productividad se han mantenido igual que antes de la aplicación del nuevo sistema para los procesos de nómina mientras el 35% consideran que si ha aumentado su rendimiento y

productividad, pero existe un 5% que está parcialmente en desacuerdo. Por el contrario el ítems 17. Presenta resultados satisfactorios donde el 100% de las personas manifiesta El cambio de sistema para el proceso de nómina es importante para el desarrollo del personal de Recursos Humanos, lo que indica que a pesar de lo complicado o fácil que pueda ser un cambio las personas están conscientes de su importancia, sin embargo no se debe dejar a un lado, que el personal encuestado sienta más descontento que motivación, ya que cuando se automatizan procesos se consigue más rendimiento y productividad y esto no es lo que apuntan los resultados.

Análisis del ítems 14

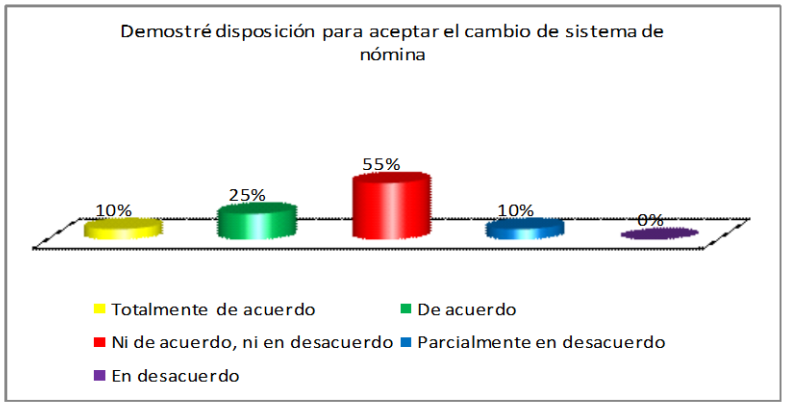
14. Demostré disposición para aceptar el cambio de sistema de nómina

Tabla 4.15 Distribución de los datos del ítem N° 14

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	10%
De acuerdo	5	25%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	55%
Parcialmente en desacuerdo	2	10%
En desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Raga (2011)

Gráfico 4.14 Distribución de los datos del ítem N° 14



Fuente: Raga (2011)

Análisis

El 55% del personal encuestado admitió estar indiferente cuando se le informo la inclusión de un nuevo cambio, sin embargo importante destacar que este porcentaje se ve afectado por el 25% de la población encuestada que no estuvo en la implementación, mientras un 10% no estaba muy de acuerdo, por otro lado, el resto del personal encuestado indico tener la disposición para aceptar el cambio.

Es importante tomar en cuenta que este tipo de cambio tiene como finalidad el mejoramiento de un del proceso para la gestión de la nómina y que cuando todos tienen una disposición se hace más llevadero y grato

Se realizó un análisis en conjunto de los ítems 15 y 16

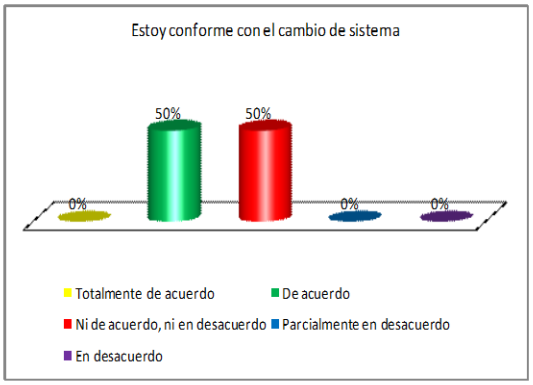
15. Estoy conforme con el cambio de sistema.

Tabla 4.16 Distribución de los datos del ítem N° 15

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	10	50%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	50%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Raga (2011)

Gráfico 4.15 Distribución de los datos del ítem N° 15



Fuente: Raga (2011)

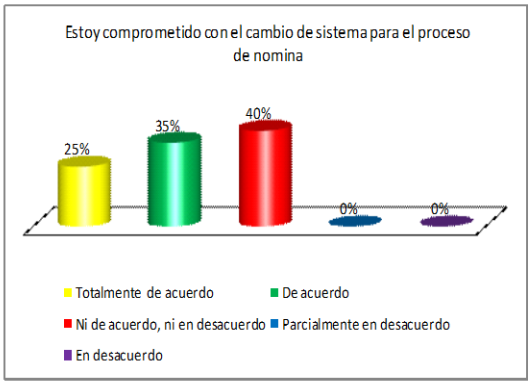
16. Estoy comprometido con el cambio de sistema para el proceso de nómina

Tabla 4.17 Distribución de los datos del ítem N° 16

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	25%
De acuerdo	7	35%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	40%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Raga (2011)

Gráfico 4.16 Distribución de los datos del ítem N° 16



Fuente: Raga (2011)

Análisis

Compromiso y satisfacción son los aspectos que deben marcarse ante un cambio con la finalidad del encontrar el bienestar tanto personal como de la empresa. De acuerdo a los resultados del ítems 15. Se obtuvo que A pesar de que la mitad de la población encuestada manifiesta sentirse conforme con el cambio de sistema, es importante destacar que el otro 50% prefiere mantenerse imparcial, lo que indica que posiblemente el cambio de sistema, no haya sido significativo Por otro lado el ítems 16. El 25% de los encuestados indican que están completamente comprometidos con el cambio de sistema adicionado a esto el 35% informan que se sienten comprometidos, mientras el 40% se encuentra en un estado neutral, pero es importante tomar en cuenta que este ultimo porcentaje se ve afectado por el 25% de la población encuestada que no estuvo en la implementación, lo que se traduce en que el mínimo porcentaje de personas se encuentran apáticas ante tal situación, sin embargo de debe destacar que si realmente se desea que el cambio sea efectivo debe ser un compromiso de todos

Análisis del ítems 19

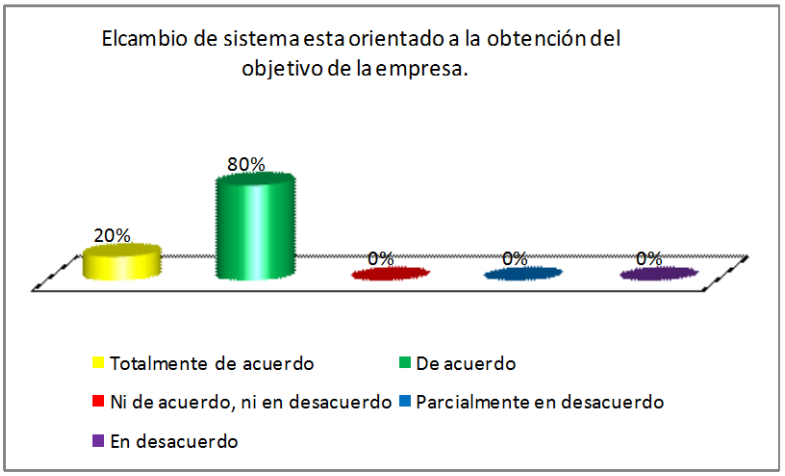
19. El cambio de sistema de nómina está orientado a la obtención del objetivo de la empresa.

Tabla 4.20 Distribución de los datos del ítem N° 19

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	20%
De acuerdo	16	80%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Raga (2011)

Gráfico 4.19 Distribución de los datos del ítem N° 19



Fuente: Raga (2011)

Análisis:

Toda organización pretende alcanzar objetivos, los cuales sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones, así como también, permite verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización, es por eta razón siempre deben ser conocidos por su personal, y hacerles seguimiento, con el fin de poder evidenciar que objetivos se han cumplido que permitan la satisfacción tanto de la empresa como del empleado. Según los resultados obtenidos en términos generales el personal aún no se adapta

completamente al cambio, sin embargo, es importante destacar que es un trabajo de todos, y que lo que si se tiene claro es que el cambio de sistema realizado, es en pro de la obtención de los objetivos de la empresa.

CONCLUSION

Son muchos los cambios que se han presentado a través de los años y esto ha obligado a las organizaciones a ser cada día más innovadoras y a utilizar los medios tecnológicos para alcanzar sus objetivos, pero lo que no se tiene claro es si el capital humano de las organizaciones está preparado para enfrentar al cambio, es por esta razón que en esta investigación se analizó La gestión del Capital Humano como un factor clave e integrado a los cambios organizacionales, donde los resultados se obtuvieron tanto de la información documental como de la encuesta realizada al personal del departamento de Recursos humanos.

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

En relación al primer objetivo especifico, el cual es describir las condiciones que determina el cambio organizacional, producto de la actividad laboral llevada a cabo por las personas que laboran en las organizaciones, en términos generales se pudo determinar a través de la revisión documental que existen cambios Evolutivos y Sistemáticos, los cuales traen como consecuencias 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 , con la finalidad dar respuesta a las demandas de un entorno cambiante y lograr un óptimo desenvolvimiento.

Con respecto al segundo objetivo, cuya finalidad fue Estudiar el proceso para el cambio de sistema de nomina que se desarrolla en la gestión

de Recursos Humanos de la Empresa Vicson, se pudo conocer determinar existencia de un cambio tecnológico, debido a que se trataba de una implementación de un sistema para la ejecución de procesos de nomina diferente y más automatizado llamado SAP el cual trajo como consecuencia incomodidad e insatisfacción en el personal, sin embargo, es importante comentar que dentro de dicho proceso de cambio se abarcaron factores fundamentales como la existencia de un entrenamiento donde se les explicó la finalidad y ventajas de la sustitución del sistema, para lo que se pudo deducir que las técnicas aplicadas no fueron las adecuadas, punto que será profundizado en el siguiente objetivo.

En el tercer y último objetivo se explicó el comportamiento del Capital Humano debido al cambio tecnológico en la implementación y puesta en práctica de los procesos laborales de la Empresa Vicson, a través de un cuestionario; en la cual el 25% de la población encuestada, no estuvo en la implementación del nuevo sistema, sin embargo, su evaluación ha sido considerada debido a que en el momento de su incorporación en la empresa, se les otorgo una breve capacitación y de una u otra forma ellos estaban viviendo la experiencia con el nuevo sistema, mientras que el 75% restante tuvo la oportunidad de estar en todo el proceso.

En torno a lo expuesto se puede decir que los resultados indicaron que la mayor parte de la población les teme al nuevo cambio, debido a diferentes factores tales como: tener escases de información y de conocimientos adecuados que les causa incertidumbre, y hacer referencia a la experiencia pasada, lo cual hace que las personas se resistan a modificar los esquemas aceptados de interacciones, valores, costumbres y normas, adicional a esto, se debe destacar que el miedo al fracaso, la resistencia a

experimentar o simplemente una negación porque prefiere que las cosas siempre continúen bajo los mismos parámetros, son factores que siempre van existir ya que son innatos de los seres humanos y la única forma de disminuirlos es a través de la búsqueda de información.

Por otro lado, se debe enfatizar en, que se les otorgo un entrenamiento y se explico desde un principio el propósito y ventajas del cambio, sin embargo, en el proceso de formación se determinaron fallas que no permitieron que las personas obtuvieran el aprendizaje continuo para desarrollar sus actitudes, habilidades y destrezas, para realizar correctamente los procesos de la gestión de la nómina , lo que trae como consecuencia la existencia de incertidumbre, poco compromiso y un cierto rechazo a la tecnología, lo que se desvía del objetivo principal de toda empresa, el cual es conseguir que el proceso de adaptación sea más rápido y favorable.

A consecuencia de lo anterior, parte del personal se mostró indiferente a la hora de responder la encuesta, ante ítems relacionados con el mejoramiento que ha otorgado el nuevo sistema para la ejecución de procesos de nómina, lo que implica que el personal no se encuentra conforme y satisfecho con el cambio realizado y esto se debe a dos razones: por un lado se debe destacar que nos encontramos ante una empresa en la que sus procesos de nóminas, son muy cambiantes y al encontrarse con que el nuevo sistema no se comporta igual que al anterior, existe un choque por lo que se observa un personal apático producto de la falta de motivación y del rechazo al nuevo sistema debido a que todavía muchos desean continuar con el manejo del sistema que tenían anteriormente. Por otro lado, es necesario que se valide si realmente el nuevo sistema para la ejecución de la

gestión de nómina se adapta a las necesidades del departamento, de lo contrario se debe realizar un estudio de mercado para validar cual es la alternativa que se ajusta más a las necesidades de la organización, ya que se debe destacar que cuando se realiza un cambio, es con la finalidad de que se mejoren los proceso y no de que continúen igual o sean más lentos.

Es importante aclarar que a pesar de que el personal encuestado muestra resistencia al cambio debido a diferentes situaciones, están conscientes de la importancia que implica un cambio tecnológico para el logro de los objetivos, por lo tanto si se va creando una cultura de concientización.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones que le permitirán involucrar al personal a los cambios con mayor facilidad.

1. Es necesario que antes de ejecutar algún cambio sea divulgado con anterioridad con la finalidad de que las personas se vayan familiarizando, esto se puede realizar colocando poster o carteles en la organización que posean la información y así el personal se siente entusiasmado y Este medio apela a la sensibilidad de quienes adoptan un punto de vista utópico del mundo organizacional
2. Se debe indicar el propósito y beneficios del cambio claramente: con la finalidad de que las personas puedan aceptarlo con mayor facilidad y justificarlo.
3. Realizar un proceso de formación de manera continua, de tal manera que se solidifiquen los conocimientos y se vaya creando una cultura en la gente. Y una vez otorgada la formación reeducar
4. Utilizar en el proceso de formación estrategias, técnicas y herramientas que le permitan tener la atención del personal, tales como presentaciones fáciles de entender, realizar pequeñas evaluaciones, entregar tips que les ayuden a recordar, lecturas supervisadas, juego de negocios entre otros.
5. Validar que una vez finalizada la formación o capacitación el personal tenga las habilidades y destrezas para enfrentar al cambio.
6. Considerar los diversos modos de aprendizaje de las personas, según sus diferencias de personalidad, edad, experiencia que ayuden tanto como sea posible a entender sus estilos de aprendizajes entorno de la enseñanza, puede ser cambiando a menudo para adaptarlo a estos estilos personales.

7. Solicitar opiniones al personal que se está formando con la finalidad de que se sientan apoyados y escuchados ante sus comentarios y dudas

8. El formador debe diseñarse y dirigirse la formación a través de una buena planificación con todos los detalles necesarios. Aplicando del conocimiento y de las técnicas aprendidas en el transcurso de su vida, con el objeto de evidenciar que las necesidades sean satisfechas.

9. Antes de la realización de algún cambio es necesario validar si este se ajusta a las necesidades de la organización, por lo tanto es preciso realizar un análisis de las ventajas y desventajas.

Recomendaciones para la lograr la aceptación de cambio:

1. Es importante siempre preguntar y mantenerse informado acerca de los cambios antes de que se presenten en la organización con la finalidad de no estar en zozobra
2. Cuando se implemente el cambio se debe tener la disposición, no aferrarse al pasado, mantener la calma y estar seguros de sí mismo, ya que esto nos llevara a mantener una mente más abiertas a los cambios.
3. Conocer la finalidad y beneficios que el cambio va a proporcionar y recordar que es una transformación de algo que bueno para mejor.
4. Cuando se encuentre en un proceso de entrenamiento o capacitación y tenga alguna inquietud, no dude en preguntar, recuerde que de acuerdo al grado a la formación con la que ud salga de allí será calidad de su trabajo.

Cabe destacar que los cambios siempre van a existir y que lo importante de todo esto no es la frecuencia con la que ellos lleguen, sino cuan preparados estemos nosotros para recibirlos, por lo que la clave de todo esto está en un buen proceso de formación.

BIBLIOGRAFIA

Adriana De Souza (2010) **Cambio Organizacional.** P.A. & Partners Documento en línea.

Arias, Fidias. (1999). **El Proyecto de Investigación.** Editorial Epísteme. Caracas

Ariza Morales y Morales (2004). **Dirección y Administración integrada de personas.** Mc.Graw Hill. Madrid. España.

Auletta, Nuunzia (2010). **Tiempo de Caótica.** Revista Debates IESA, Volumen XV, Numero 1. Ser Gerente Hoy. Caracas.

Bayón, Marine. (2004). **Organizaciones y Recursos Humanos.** Editorial Síntesis. Madrid. España

Bayón, Marine. (2007). **Organizaciones y Recursos Humanos.** Editorial Síntesis. Madrid. España.

Beckhard R, y Harris, R. (1988). **Transiciones Organizacionales. Administración del Cambio.** Addison-Wesley Iberoamericana. 2ª edición.

Bucley, R y Cample, J. (1991). **La Formación. Teoría y Práctica**. Ediciones Díaz de Campo. Madrid

Capra (1992) El punto Crucial. **Ciencia Sociedad y Cultura Naciente**. Editorial. Troquel. Argentina.

Castell, Manuel. **La Era de La Información. Volumen I, II, III**. Editorial Alianza. Madrid. España.

Cejas, Magda y Grau, Carlos (2007). **La Formación de los Recursos Humanos en las Organizaciones Empresariales**. Editorial Tropykos. Caracas.

Chavarri, Fernando (2001). **Hacia un modelo complejo unificado de comportamiento de liderazgo en la organización moderna.**

Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación (ETSIT). Madrid.

Chiavenato, Idalverto (1998). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México

Claver, Gasco y Llopis (1995) **Los Recursos Humanos en la Empresa**. Un enfoque Directivo. Editorial Civitas. Madrid. España

Contreras, José (2008) [Página Web en línea]. Disponible en: http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrGobFed/documentos/plan_de_carrera.htm Consulta 2009, Abril 25.

Daft, R. (2000). **Teoría y Diseño Organizacional.** International Thomson Editores S.A. México D.F.

Danhke, L (1989). **Metodología de la Investigación**. Editorial UEFA 1989

Díaz, G. (2001). El Cambio. Revista Acta Académica Universidad Autónoma de Centro América.

Donnelly y Konopaske (2006) **Organizaciones Comportamiento** Estructura Procesos Editorial Mc Graw Hill**.** Madrid

Frenzel. (1993). **Cambio Organizacional**. Documento en línea. Disponible en: http://www.abacolombia.org.co/bv/organizaciones/organ39.pdf. Consulta: 2009, Octubre 07.

FUNDAPYME (2008). **FUNDAPYME (2008). Informe 2008.** Disponible en www.fundapyme.gov.ve. Consultado: 11.05.2011.

Gairin y Armengol (2003) **Estrategias de Formación para el Cambio Organizacional.** EDO. Editorial Ciispraxis. Madrid. España.

Ivancevich, Gibson y Donnelly (2003) Organizations. Editorial Mc Graw Hill. México.

Donnelly y Konopaske (2007) **Organizaciones**. Editorial Mc Graw Hill. Mexico.

Gross Manuel (2008) Página Web en línea]. Disponible en http://manuelgross.bligoo.com/content/view/239275/Teoria_y_practica_del_proceso_de_cambio_organizacional. Consulta 2009, Mayo 30.

Heliriegel Don y Slocum (2004). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Thompson. México.

Hernandez Alvarez, Oscar**. Democracia y derecho del trabajo. Referencia al caso venezolano.** Disponible en: http://doctrina.vlex.com.ve/vid/democracia-derecho-referencia-venezolano-275157415#ixzz1MCqbARdX Consulta 2011, Mayo 11.

Hodge, B.J., Anthony W.P. y Gales L.M. (1998). **Teoría de la Organización**. Prentice Hall. Madrid. España Approach Fifth. Edition Prentice Hall INC. Uppr. Saddle River, New Jersy

Jones y George (2003) **Administración contemporánea**. Editorial Mc Graw Hill. Mexico.

Kotter, Jhon (2004) **Las Claves del Cambio**, Ediciones Deusto, España.

Laguna, Mireya. (2003). **Comportamiento Organizacional y Satisfacción Laboral del personal Administrativo de Institutos Universitarios.** Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo - Venezuela.

Menguzzato y Renau (1991). **La Dirección Estratégica de la Empresa.** Ariel Economía. Barcelona, España

Merce, Sala i Schnorkowski. (2003). **El Desarrollo organizacional. En Estrategias de formación para el cambio organizacional. Equipo de Desarrollo Organizacional.** España.

Navas y Guerra (1997) **La Dirección Estratégica de la Empresa.** Editorial CIVITAS. España

Newstrom, John (2007). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Mc Graw Hill. México.

Olive León (2007). **La Ciencia y la Tecnología en la Sociedad del Conocimiento.** Editorial Fondo de Cultura Económica. México.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1996-2009), Reunión Consultiva Tripartita sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos y la Formación para una selección de países de América Latina, Montevideo, 6 al 9 de julio de1999 Página Web en línea]. Disponible en http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/conf/1999/tripartti/libro_i/ii/index.htm. Consulta 2009, Junio 11.

Pérez, **Alfonzo. (2007). Resumen de Modelo para la auditoría del conocimiento considerando los procesos clave de la organización y utilizando tecnologías basadas en conocimientos**. Universidad de Murcia.

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

Ramón, Soraya. (2001)**. La Cultura Organizacional y su Relación con el Compromiso Organizacional.** Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Maracaibo – Venezuela.

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

Sabino, Carlos. (1995). **Introducción a la Metodología de la Investigación**. Caracas. Editorial Ariel.

Salkind, Neil J. (1998). **Métodos de Investigación.** Prentice Hall. México.

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

Stephen P Robbins, (2004) **Comportamiento organizacional**. Decima Edición, editorial Person.

Tamayo y Tamayo, Mario (2001). **Metodología formal de la investigación científica**. Editorial Limusa , México D.F., MEXICO, 2a. ed.

Vega Briceño Edgar A (2005) Página Web en línea]. Disponible en: http://www.hipertext.net/web/pag251.htm Consulta 2009, Mayo 30.

Vicson, Portal. Página Web en línea]. Disponible en: http://www.vicson.com.ve/p1_hist.php. Consulta 2011, Mayo 08.

Werther y Davis (2007) **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Mc Graw Hill. Mexico.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La siguiente encuesta es un instrumento diseñado como parte de una investigación titulada: **La Gestión del Capital Humano Integrado al Cambio Organizacional en la Empresa Vicson perteneciente al Sector Metalmecánico.**

Esta investigación pretende como objetivo general: Analizar la gestión de los Capital Humanos como un factor clave e integrado a los cambios organizacionales en una empresa dedicada a la fabricación y la distribución de alambre del sector metalmecánico.

Este instrumento se constituye como una herramienta fundamental para un trabajo de investigación, por lo tanto, tendrá un tratamiento confidencial y estrictamente académico. Por favor, responder este cuestionario, marcando con una "X" la opción que corresponda: Totalmente de Acuerdo (TA), De Acuerdo (DA), Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo (ND/D), Parcialmente en Desacuerdo (PD), En desacuerdo (ED)

Atentamente,
Desiree Raga

	Ítems	TD	DA	ND/D	PD	ED
1	El cambio del nuevo de sistema para la ejecución de procesos de nómina me proporcionó temor en el momento que se aplico					
2	Se le otorgó el erenamiento necesario para el manejo del nuevo sistema que se utiliza para ejecutar el proceso de nómina.					
3	El propósito del cambio del sistema para gestión de nómina explicó en un principio					
4	En el momento que se dio el entrenamiento se le indicó las ventajas que el cambio de sistema traería consigo.					
5	El proceso de formación fue el adecuado.					
6	Fue fácil manejar el sistema una vez realizado el cambio.					
7	El cambio de sistema de nómina permite una ejecución más rápida en cuanto al proceso de la nómina.					
8	Ha sido beneficioso la utilización del nuevo sistema para la ejecución de la nómina después del cambio realizado.					
9	El personal de Recursos Humanos espera que el nuevo sistema para los procesos de nómina cuente con las mismás aplicaciones del sistema anterior.					
10	El cambio del sistema para el proceso de nómina podría generarle el riesgo de ser sustituido como empleado.					
11	El cambio de sistema ha sido un mejoramiento para el proceso de nómina					
12	Los procesos de nómina se han agilizado con el cambio de sistema.					
13	La aplicación del nuevo sistema para el proceso de nómina aumenta mi rendimiento y productividad.					
14	Demostré disposición para aceptar el cambio de sistema de nómina.					
15	Estoy conforme con el cambio de sistema.					
16	Estoy comprometido con el cambio de sistema para el proceso de nómina					
17	El cambio de sistema para el proceso de nómina es importante para el desarrollo del personal de Recursos Humanos.					
18	Se hizo fácil afrontar el cambio de sistema de nómina en la organización.					
19	El cambio de sistema de nómina está orientado a la obtención del objetivo de la empresa.					

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia que el instrumento de recolección de datos (Encuesta), elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: **LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO INTEGRADO AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR METALMECANICO,** presentado por la **Lcda. Desiree Raga**; cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar

Aprobado por: Victor Gasparini

Firma: _____ C.I. 1276480

Fecha de Validación: ABRIL 2011

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

POST GRADO FACES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia que el instrumento de recolección de datos (Encuesta), elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: **LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO INTEGRADO AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR METALMECANICO,** presentado por la **Lcda. Desiree Raga**; cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar

Aprobado por: Ana Cordero

Firma: _____ C.I. 13.323.745

Fecha de Validación: 14/02/2011

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

POST GRADO FACES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia que el instrumento de recolección de datos (Encuesta), elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: **LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO INTEGRADO AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR METALMECANICO,** presentado por la **Lcda. Desiree Raga**; cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar

Aprobado por: Lic.Maurvi Pérez

Firma: _____ C.I. 13104905

Fecha de Validación: 22/02/2011.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

POST GRADO FACES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

CONSTANCIA DE CONFIABILIDAD

El instrumento de recolección de datos del trabajo titulado **"LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO INTEGRADO AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA VICSON PERTENECIENTE AL SECTOR METALMECANICO",** como requisito para obtener el título de Licenciadas en Relaciones Industriales, se ha sometido al procedimiento de confiabilidad conocido como **ALPHA DE CRONBACH**, para los ítems cuya escala de medición es tipo ordinal.

Para este procedimiento se utilizaron veinte (20) instrumentos aplicados al colectivo objeto de estudio. Se procesaron los datos en un formato diseñado para este fin (ver anexo) y se utilizó la fórmula correspondiente, obteniéndose un coeficiente de 0,83548

Considerando el resultado obtenido en la muestra seleccionada, el instrumento suministrado **"ES CONFIABLE"** para la recolección de los datos. Sin embargo, cabe destacar que el procedimiento señalado permite medir el grado en que los ítems del instrumento es comprendido desde un enfoque común para las personas encuestadas, garantizando un criterio de respuesta homogéneo en una población con características similares, evitando de esta manera la dispersión en la información suministrada, causadas por interpretaciones erróneas.

Es importante señalar que el referido procedimiento no está diseñado para determinar si los ítems contenidos en él, den respuesta a los objetivos planteados en la investigación, por lo tanto el resultado de "alta confiabilidad" es independiente de los resultados obtenidos en los procesos de validación como "Juicio de Experto".

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, a los veintiséis días del mes de Febrero del año 2011

Atentamente,

LICDA. Ana E. Cordero

Jefe de la Cátedra de Organización de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública. Profesor (a) de Introducción a la Teoría de las Organizaciones – Universidad de Carabobo.