



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



**LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR CLAVE EN
UNA PYME UBICADA EN EL MUNICIPIO GUACARA
ESTADO CARABOBO**

**Autores:
Martínez G., Mariana S.
Sequera P., Milagros del C.**

Bárbula, Marzo de 2022



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



**LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR CLAVE EN
UNA PYME UBICADA EN EL MUNICIPIO GUACARA
ESTADO CARABOBO**

Autores:

**Martínez G., Mariana S.
Sequera P., Milagros del C**

Línea de investigación:

**Prácticas educativas y competencias Laborales en el ámbito de las
Ciencias Económicas Y Sociales**

**Trabajo Especial de Grado para optar al título de
Licenciada en Relaciones Industriales**

Bárbula, Marzo de 2022



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



CAMBIO DE TITULO

TITULO ANTERIOR

LA COMUNICACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO
EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DEL
ESTADO CARABOBO

RAZON DEL CAMBIO DEL TITULO

El titulo anterior fue cambiado por recomendaciones del tutor(a) y para
delimitar el tema de estudio.

TITULO NUEVO

LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR CLAVE EN UNA
PYME UBICADA EN EL MUNICIPIO GUACARA ESTADO CARABOBO.

Yo, Yesseth Sandoval, en mi calidad de
tutor (a) del trabajo de grado antes mencionado, confirmo estar de acuerdo
en el cambio de titulo realizado por las bachilleres autoras de este caso de
estudio, Martínez G. Mariana S. C.I. 14.462.030 y Sequera P., Milagros del
C. C.I.19. 920.026.

Tutor(a)



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



CONSTANCIA DE ACEPTACION



Mariana Martinez <mariana.martinez91@gmail.com>

Aceptación de tutoría

1 mensaje

9 de agosto de 2021, 15:47

Lisseth Sandoval <lisseth.sandoval@gmail.com>
Prof: Belkis Tovar <belkis19@gmail.com>
C.: Mariana Martinez <mariana.martinez91@gmail.com>

Buenos días,

Estimada profesora Belkis Tovar,

Por este medio confiero que acepto la tutoría del Proyecto de Investigación, que doy como título:

"La Comunicación y Cultura Organizacional, y su impacto en la Retención del Talento Humano en una empresa del Estado Carabobo"

Cuyo título es de las Facultades: Mariana Martinez C.I. 14.462.090 y MARGOS GARCIA C.I. 15.620.038

Quiero agradecer su aceptación y respuesta.

Prof. Lisseth Sandoval
C.I. 10.320.932

LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR CLAVE EN UNA
PYME UBICADA EN EL MUNICIPIO GUACARA
ESTADO CARABOBO

Tutor: Sandoval, Lisseth

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales
Por: Sandoval, Lisseth
C.I. 10.320.932

Bárbula, Marzo 2022



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



APROBACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente, se hace constar que el Trabajo de Grado, bajo el título, **"LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR CLAVE EN UNA PYME UBICADA EN EL MUNICIPIO GUACARA ESTADO CARABOBO."** Presentado por la bachilleres, Martínez G. Mariana S. Cédula de Identidad N° 14.462.030 y Sequera P., Milagros del C. Cédula de Identidad N° 19.920.026, cumplen con los requisitos de forma y fondo para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales.

Prof. Sandoval, Lisseth
C.I. 10.320.932
Tutor(a)



ACTA VEREDICTO DEL TRABAJO DE GRADO

Nº Exp 2
Periodo: 1S-2022

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente
hacemos constar que el trabajo titulado:

La Gestión del Talento Humano como Factor Clave
en una PYME ubicada en el Municipio
Guacara Estado Carabobo.

Elaborado y Presentado por:

Apellidos y nombres C.I.
Mortínez G Mariana S. 14.462.030
Sequera P. Milagros del C. 19.920.026

Estudiantes de la Escuela de Relaciones Industriales
Bajo la tutoría de la Prof. Joseth Sandoval C.I. 10.320.932

Hacemos constar que reúne los requisitos exigidos



Aprobado



No Presentó

JURADOS

Joseth Sandoval

TUTOR - COORDINADOR

4204875

MIEMBRO PRINCIPAL

[Signature]

MIEMBRO PRINCIPAL

SUPLENTE

En Valencia a los 15 días del mes de Marzo del año 2022

DEDICATORIA

Primeramente a **DIOS** por estar conmigo en todo momento, darme vida y salud para cumplir una meta más en mi vida.

A mis padres, por darme la vida y hacer de mi lo que hoy soy, por inculcarme que “Todo sacrificio tiene su recompensa”. A mi padre Marcos Martínez, que aunque no estés físicamente conmigo nunca me abandonaste en este camino. A mi madre Ana Guerra por su apoyo incondicional en todo momento y su amor incondicional.

A mis hermanos, Oriana y Gustavo, por su apoyo desde siempre, en todo momento, aunque no estamos juntos en un mismo espacio, siempre estamos apoyándonos el uno al otro, cada vez que nos necesitamos. A Milagros para demostrarle que no hay obstáculo que no se pueda vencer. A mis hermanos que ya no están físicamente pero que me acompañaron en este proceso en diferentes momentos.

A mi esposo, Daniel Tovar por darme tu apoyo, estar conmigo en todo momento en las buenas y en las malas, por ser mi fortaleza, por no dejar que nunca me rindiera, por escucharme y darme su hombro para consolarme, por estar en todo momento a mi lado, te amo.

A mi hijo, Marcos Daniel por estar conmigo siempre, por hacerme sonreír cuando estaba triste, por ser mi motivación a ser mejor cada día, por ser una de las personas más importante en mi vida desde que nació, te dedico este logro para que veas que a veces aunque tengamos sacrificios recibimos satisfacciones que nos motivan a seguir. A ti hijo que te amo al infinito y más allá, quiero enseñarte que los sueños si se hacen realidad.

Mariana Soledad Martínez Guerra

DEDICATORIA

Dedicado a mi Dios por darme la vida, salud, sabiduría y entendimiento para poder lograr uno de mis objetivos primordiales, ya que bajo su guía entendí que nunca es tarde para llegar a la meta.

A Carmen Pinto, mi madre, mujer ejemplar que con su apoyo incondicional siempre tuvo la razón en insistir que podía con lo difícil porque no era imposible, la que me indicaba que con amor todo se logra.

A la Lcda. Anggie Camargo, mi madrina que adoro con todo mi corazón persona que siempre estuvo conmigo desde el inicio de mi carrera hasta el final, quien con conocimientos, sabiduría y paciencia me enseñó a continuar mis proyectos.

A Jonathan Sánchez, mi esposo que me dio su apoyo, por siempre estar allí cuando lo necesite, al trasladarme de un sitio a otro sin importar la hora ni el día, sabía que tenía que llegar a la uc o casa de alguien para ver clases online.

A Sarahy Sánchez, mi hija, que pese a su edad comprendió que mamá llegaba tarde por estar estudiando, a quien debo demostrar que todo esfuerzo vale la pena y tiene sus respectivos beneficios.

A Maryuri Gil, mi gran amiga, quien me impulso a seguir adelante cuando creí que no lograba llegar a la meta, sabía que podía obtener mi título y que jamás debía rendirme.

A Mariana Martínez, mi compañera de estudios y hoy día de tesis, quien aun con dificultades y adversidades personales sabía que podíamos alcanzar la meta juntas.

Y para finalizar a todas aquellas personas que por razones de espacio no llegue a nombrar, por su apoyo en facilitarme herramientas materiales, tecnológicas para el logro de este objetivo.

Milagros Del C. Sequera Pinto

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, le doy gracias por estar en todos los momentos de mi vida, por darme la fortaleza y temple para seguir todas las metas que me propongo y acompañarme.

A mis padres, por haberme educado de la manera que lo hicieron y haberme hecho digno de ser su hija, de haber sembrado en mí los principios de la honestidad y trabajar por las cosas que queremos en la vida.

A la Universidad de Carabobo, por darme la formación académica, por darme la oportunidad de ser parte de ella y por brindarme la oportunidad de pertenecer a la Escuela de Relaciones Industriales.

A todos los Profesores, que hacen vida en la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas y por compartir sus conocimientos y consejos.

A la Profesora Lisseth Sandoval, por tomar el reto de guiarnos en esta experiencia y proporcionar sus conocimientos, por aconsejarnos, escucharnos y siempre darnos palabras de aliento para seguir adelante.

A Xiomara Pérez, mi amiga por haber sacado de su tiempo y ayudarme cuando más lo necesite, y tenerme la paciencia.

A Milagros Sequera, mi compañera de Tesis y amiga por haberme acompañado en este viaje, por la paciencia y el cariño, por darme aliento cuando pensaba desistir y por darme la fuerza de terminar.

A el profesor Bruno Valera, quien formo parte de nuestra experiencia en esta investigación, gracias por su valioso apoyo.

A todos mis amigos por brindarme la oportunidad de compartir. A mis compañeros de estudios porque de alguna manera cada día aprendí de ellos. Y a todas esas personas que no pude nombrar pero que fueron parte de este camino.

Mariana Soledad Martínez Guerra

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por haberme guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y felicidad.

En agradecimiento a la Universidad de Carabobo por haberme permitido formarme a nivel profesional y ser parte de ella, gracias a los profesores que entregaron parte de sus conocimientos y aprendizajes.

Agradecida con mi madre, el pilar firme que he me ha dado la oportunidad de seguir adelante ofreciéndome todo su apoyo incondicional, por haberme formado con valores.

También agradezco a mi madrina, por ser mi guía en este proceso de aprendizaje, siempre a mi lado para ayudarme a pisar firme.

Le agradezco a mi esposo, por su gran apoyo, dedicación y por formar parte de mi vida y de mi equipo.

Agradecida con la Profesora Lisseth Sandoval, por asumir el reto de guiarnos en esta experiencia y facilitarnos sus conocimientos.

A los profesores Bruno Valera y Omar Mendoza, quienes formaron parte de nuestra experiencia en esta investigación, gracias por su valioso apoyo.

Milagros Del C. Sequera Pinto



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



**LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR CLAVE EN
UNA PYME UBICADA EN EL MUNICIPIO GUACARA
ESTADO CARABOBO**

Autor: Martínez Mariana
Sequera Milagros

Tutor: Lisseth Sandoval

Fecha: Marzo, 2022.

RESUMEN

El talento humano debe observarse como una ventaja competitiva y en vista de la inconformidad laboral existente cada empresa debe desplegar una serie de estrategias para atraer, retener y motivar a su talento humano. El siguiente trabajo de investigación tuvo como objetivo general analizar la Gestión del Talento Humano en la Pyme Inversiones Don Tomy ubicada en el municipio Guacara del estado Carabobo. Este estudio se fundamentó en las bases teóricas relacionadas a: Gerencia de talento humano que aborda la planificación estratégica, ambiente organizacional y la estructura organizativa. La segunda base teórica está constituida por los subsistemas de recursos humanos donde se explica de manera detallada cada uno de estos. El presente estudio se encuentra enmarcado dentro de una investigación de tipo Descriptiva y de Campo. Se empleó para la recolección de datos dos instrumentos: uno tipo cuestionario con preguntas dicotómicas cerradas y otras preguntas con escala tipo Likert; el otro instrumento corresponde a la entrevista estructurada que solo será aplicada a la gerencia. El instrumento será sometido a la validez de expertos para determinar la confiabilidad del mismo. El estudio será de tipo poblacional ya que es una población compuesta por 18 trabajadores, de fácil manejo y no requiere de muestra.

Palabras Clave: Planeación Estratégica, Planeación estratégica de Talento Humanos, PyME, Gestión, Prácticas.



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



**THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT AS A KEY FACTOR OF A
PYME COMPANY LOCATED IN THE MUNICIPALITY OF GUACARA,
CARABOBO STATE**

Author: Martínez Mariana
Sequera Milagros

Tutor: Lisseth Sandoval.

Date: March, 2022.

ABSTRACT

Human talent must be seen as a competitive advantage and in view of the existing labor dissatisfaction, each company must deploy a series of strategies to attract, retain and motivate its human talent. The following research work had the general objective of analyzing the Human Talent Management in the PyME Inversiones Don Tomy located in the Guacara municipality of the Carabobo state. This study was based on the theoretical bases related to: Human talent management that addresses strategic planning, organizational environment and organizational structure. The second theoretical basis is constituted by the human resources subsystems where each of these is explained in detail. The present study is framed within a Descriptive and Field type investigation. Two instruments were used for data collection: a questionnaire type with closed dichotomous questions and other questions with a Likert-type scale; the other instrument corresponds to the structured interview that will only be applied to management. The instrument will be submitted to the validity of experts to determine its reliability. The study will be of a population type since it is a population composed of 18 workers, easy to handle and does not require a sample.

Key Words: Strategic Planning, Strategic Planning of Human Talent, PyME, Management, Practices.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No.	Pág.
1. Cuadro Comparativo Gerencia de Talento Humano	34
2. Cuadro Comparativo Planeación Estratégica	36
3. Cuadro Comparativo Matriz DOFA	39
4. Análisis Matriz DOFA	39
5. Cuadro Comparativo Misión Corporativa	41
6. Cuadro Comparativo Visión Corporativa	42
7. Cuadro Comparativo de Objetivos	43
8. Cuadro Comparativo de Valores	44
9. Cuadro Comparativo de Estructura Organizacional	50
10. Cuadro Comparativo de Control De Mando	55
11. Requisitos Esenciales del Análisis de Puesto	64
12. Métodos de Evaluación de Desempeño	65
13. Población de Estudio	75
14. Cuadro técnico Metodológico	83
15. Medios por donde se visualizó la oferta	86
16. Entrevista de Selección	87
17. Empatía en la Entrevista de Selección	88
18. Personal que realiza la Entrevista de Selección	89
19. Información sobre el cargo	90
20. Descripción del cargo	91
21. Socialización Organizacional	92
22. Socialización Organizacional en el área de trabajo	93
23. Evaluación de Desempeño	94
24. Sueldos y Salarios	95
25. Actividades del Cargo	96
26. Capacitación sobre Prevención de Accidentes	97
27. Asignación de Equipos de Seguridad	98
28. Seguridad Laboral	99
29. Medidas de prevención de Accidentes	100
30. Capacitación en el Trabajo	101
31. Lugar de Capacitación en el Trabajo	102
32. Capacitación en el Puesto Trabajo	103
33. Crecimiento Personal	104
34. Manual de Normas y Procedimientos	105
35. Conozco la Misión de la Organización	106
36. Se lo que significa la misión de la organización	107
37. Conozco la visión de la organización	108
38. Se lo que significa la visión de la organización	109
39. Conozco los objetivos de la organización	110
40. Se lo que significa los objetivos de la organización	111
41. Conozco los valores de la organización	112
42. Se lo que significa los valores de la organización	113

43. Conozco el organigrama de la organización	114
44. Se lo que significa la cadena de mando en la organización	115
45. La comunicación en mi área de trabajo es amena	116
46. Mis compañeros se comunican de forma clara y amena	117
47. Recibo retroalimentación verbal o escrita de mi superior	118
48. Participo en el establecimiento de metas en mi área de trabajo	119
49. Solicito apoyo a mis compañeros de trabajo de manera amable	120
50. Recibo de manera amable el apoyo de mis compañeros	121
51. Mi supervisor inmediato me brinda apoyo cuando lo necesito	122
52. Conozco las tareas de mi trabajo que afectan los objetivos de la empresa.	123
53. Realizo mejoras continuamente con respecto al proceso de trabajo que desempeño.	124

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO No	Pág.
1. Medios por donde se visualizó la oferta	86
2. Entrevista de Selección	87
3. Empatía en la Entrevista de Selección	88
4. Personal que realiza la Entrevista de Selección	89
5. Información sobre el cargo	90
6. Descripción del cargo	91
7. Socialización Organizacional	92
8. Socialización Organizacional en el área de trabajo	93
9. Evaluación de Desempeño	94
10. Sueldos y Salarios	95
11. Actividades del Cargo	96
12. Capacitación sobre Prevención de Accidentes	97
13. Asignación de Equipos de Seguridad	98
14. Seguridad Laboral	99
15. Medidas de prevención de Accidentes	100
16. Capacitación en el Trabajo	101
17. Lugar de Capacitación en el Trabajo	102
18. Capacitación en el Puesto Trabajo	103
19. Crecimiento Personal	104
20. Manual de Normas y Procedimientos	105
21. Conozco la Misión de la Organización	106
22. Se lo que significa la misión de la organización	107
23. Conozco la visión de la organización	108
24. Se lo que significa la visión de la organización	109
25. Conozco los objetivos de la organización	110
26. Se lo que significa los objetivos de la organización	111
27. Conozco los valores de la organización	112
28. Se lo que significa los valores de la organización	113
29. Conozco el organigrama de la organización	114
30. Se lo que significa la cadena de mando en la organización	115
31. La comunicación en mi área de trabajo es amena	116
32. Mis compañeros se comunican de forma clara y amena	117
33. Recibo retroalimentación verbal o escrita de mi superior	118
34. Participo en el establecimiento de metas en mi área de trabajo	119
35. Solicito apoyo a mis compañeros de trabajo de manera amable	120
36. Recibo de manera amable el apoyo de mis compañeros	121
37. Mi supervisor inmediato me brinda apoyo cuando lo necesito	122
38. Conozco las tareas de mi trabajo que afectan los objetivos de la empresa.	123
40. Realizo mejoras continuamente con respecto al proceso de trabajo que desempeño.	124

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatorias	vii
Agradecimientos	ix
Resumen	xi
Abstract	xii
Índice de Cuadros	xiii
Índice de Gráficos	xv
Introducción	18
CAPÍTULO I	20
EL PROBLEMA	20
Planteamiento del Problema	20
Formulación del Problema	25
Objetivos de la Investigación	25
Objetivo General	25
Objetivos Específicos	26
Justificación	26
CAPITULO II	28
MARCO TEORICO	28
Antecedentes	28
Bases teóricas	33
1. Gerencia de Talento Humano	33
1.1. Planificación estratégica	36
1.1.1.Misión	40
1.1.2.Visión	41
1.1.3.Objetivos	42
1.1.4.Valores	44
1.2. Ambiente Organizacional	46
1.2.1.Comunicación	47
1.2.2.Motivación al Logro	47
1.2.3.Liderazgo	48
1.2.4.Orientación al Logro	49
1.2.5.Compromiso Organizacional	49
1.3. Estructura organizativa	50
1.3.1.Tipos de estructura organizativa	51
1.3.2.Control de mando	55
1.4. Planificación estratégica de Gestión de Talento Humano	56
2. Subsistemas de Gestión de Talento Humano	57
2.1. Subsistema de Integración	58
2.1.1.Reclutamiento de Personal	58
2.1.2.Selección de Personal	60
2.2. Subsistema de Organización	61
2.2.1.Socialización organizacional	61
2.2.2.Diseño de puestos	62
2.2.3.Descripción y análisis de puestos	63
2.2.4.Evaluación del desempeño	64

2.3. Subsistema de Mantenimiento	66
2.3.1. Remuneración (sueldos y salarios)	66
2.3.2. Prestaciones sociales	67
2.3.3. Higiene y seguridad en el trabajo	68
2.4. Subsistema de Desarrollo	69
2.4.1. Capacitación y desarrollo del personal	70
2.4.2. Desarrollo organizacional	71
CAPÍTULO III	73
MARCO METODOLOGICO	73
Tipo de investigación	73
Población	75
Muestra	75
Técnicas e instrumentos de investigación	76
Instrumento	78
Validez y Confiabilidad del instrumento	80
Validez	80
Confiabilidad	81
Estrategia metodológica	82
Cuadro técnico metodológico	83
CAPITULO IV	85
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	85
Conclusiones	125
Recomendaciones	127
Lista de Referencias	129
Anexos	133

INTRODUCCION

Las tendencias del mercado en el desarrollo del sistema económico mundial y el efecto que en Venezuela tienen, exige analizar la realidad del sector productivo y en especial el de pequeñas y medianas empresas. Algunos expertos ven en las Pymes una gran oportunidad para dinamizar la economía y Venezuela debe asumir el reto ya que no es una opción, es una realidad para la cual hay que prepararse.

Los empresarios venezolanos, que en su mayoría pertenecen a la pequeña y mediana empresa, deben ajustar sus modelos de producción para ser más competitivos y aprovechar las oportunidades que les puede ofrecer el entorno, así como también hacer frente a las amenazas que representa el panorama económico nacional.

Un elemento clave para las organizaciones a parte de las herramientas tecnológicas y recursos económicos, es el recurso humano el cual debe estar debidamente, identificado, comprometido, capacitado y motivado para lograr obtener los resultados planteados por la gerencia.

Por lo tanto, las empresas deben comenzar a utilizar herramientas administrativas como la planificación estratégica, de manera tal que se puedan enfrentar a un mercado competitivo con niveles de exigencia en aumento. En la planificación estratégica convergen diversos elementos de la organización, entre los que destacan: comunicación asertiva, toma de decisiones, manejo de recursos financieros, gestión de talento humano, objetivos y planes a seguir.

Es por ello, que el propósito de la investigación es analizar la Gestión del Talento Humano en la Pyme Inversiones Don Tomy ubicada en el municipio Guacara del estado Carabobo. El desarrollo de esta investigación se diseñó en cuatro capítulos estructurados de la siguiente. En el Capítulo I se mencionan los aspectos correspondientes al Planteamiento del problema, los Objetivos que se persiguen y que se alcanzaron con esta investigación, además de la Justificación.

Seguidamente, en el Capítulo II, se describen los antecedentes y bases teóricas, las cuales aportan y sustentan la temática planteada; en éste se mencionan las diferentes teorías de la motivación, permitiendo con ello crear una amplia gama de criterios e ideas.

Posteriormente, en el Capítulo III, el Marco Metodológico, se ubica la naturaleza de la investigación, la estrategia metodológica implementada, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la población objeto de estudio, la confiabilidad y validez del instrumento.

Finalmente, en el Capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos, el análisis de los resultados, los cuales conllevan a las conclusiones y recomendaciones respectivas.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

El crecimiento de la población a nivel mundial y el desarrollo de nuevas tecnologías, ha obligado a las economías del mundo a buscar nuevas formas de organización y alianzas estratégicas, acordes con el proceso de globalización que se viene desarrollando desde mediado del siglo XX.

Se ha observado el incremento acelerado del consumo de bienes y servicios, lo cual impacta de manera positiva en el sector económico porque genera nuevas oportunidades de empleo e impulsa las relaciones comerciales. También se origina una amplia gama de ofertas de negocios que van desde PyMES hasta grandes trasnacionales que ofrecen satisfacer las demandas del mercado.

Martínez y Arreola (2017) en su artículo de la revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, de la teoría a la práctica: Las pymes como herramienta en la economía de México y en la creación de empleos señalan que,

Las pequeñas y medianas empresas tienen una gran importancia en cualquier economía, desde mundial hasta regional. Por lo general las PYME comparten las mismas características; que podrían ser las siguientes: El capital es proporcionado por una o dos personas, puedes ser del sector comercial, industrial y de servicios, cuentan con un mínimo de 11 trabajadores y máximo 250, regularmente son negocios familiares, los mismos dueños son los que se encargan de su administración, y es en base a partir de lo que ellos van aprendiendo, son

pequeñas, falta de visión estratégica, poco profesionales, falta de liquidez (<http://www.eumed.net/>).

Hoy día las organizaciones deben orientarse al desarrollo y aplicación de estrategias competitivas que le permitan mantenerse en el mercado.

Thompson, Ivan (2007) en su artículo: Conozca cuál es el Concepto de Organización aplicable a entidades y actividades, señala que:

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no (www.promonegocios.net).

La entidad de trabajo Inversiones Don Tomy está compuesta por una estructura física, recursos financieros y talento humano que hacen vida laboral en la misma a fin de lograr objetivos en común. Hoy el talento humano debe observarse como una ventaja competitiva y en vista de la inconformidad laboral existente cada empresa debe desplegar una serie de estrategias para atraer, retener y motivar a su talento humano.

Según Coto, Mariela (2016), en su artículo ¿Cómo identificar el talento clave en la organización?, considera que talento es el conjunto de rasgos, habilidades, conocimientos y comportamientos específicos que la persona ha adquirido y desarrollado y que juntos, representan una capacidad que puesta en práctica genera resultados extraordinarios y ventajas

sostenibles para una empresa en un momento oportuno y un contexto determinado.

Por tanto, para efectos de la presente investigación el talento humano es todo aquel trabajador que está comprometido con los valores de la organización y se identifica con los objetivos de la empresa.

El talento humano de la organización debe ser debidamente integrado y gestionado para que se produzcan los resultados que espera toda empresa con objetivos claramente definidos. La figura encargada específicamente de realizar dicha gestión es la gerencia del capital humano.

La gestión de talento humano dentro de las organizaciones, afecta de manera directa a empleados, gerentes y directivos. La nueva dinámica organizacional está cargada de complejidad, donde la incertidumbre, los cambios y los altos niveles de exigencias, son aspectos de suma importancia. De la misma forma, está el desafío de mantener a los colaboradores comunicados efectivamente, seguros, motivados, productivos y comprometidos con la organización.

En Venezuela, actualmente existe un contexto social retador que tiene su impacto negativo en lo económico, lo que influye en la dinámica organizacional del país, por lo que toda entidad que desee seguir sus operaciones de forma efectiva debe adaptarse y gestionar sus recursos en función de lograr sus objetivos propuestos.

El eje de interés de la presente investigación es el estudio de la gestión de talento humano en la Pyme inversiones Don Tomy ubicada en el municipio Guacara estado Carabobo. Es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de embutidos. Inicia sus operaciones en el mercado el 10 de marzo del año 2020, observando las oportunidades de negocios que se originaron a causa de la crisis sanitaria. Comenzaron únicamente con dos ejecutivos de ventas, un administrador y un chofer, para labores de despacho.

La empresa se inicia en el mercado distribuyendo de forma exclusiva su propia marca: Don Tomy, en un galpón pequeño ubicado en zona Industrial la Quizanda, donde se contaba con una cava cuarto, una oficina y se hacían labores de maquila en otra embutidora. Comenzó sus operaciones de distribución de productos específicamente en la zona Centro-Sur de la ciudad de Valencia y en un lapso de un año se extendió de manera exitosa en siete municipios: Libertador, San diego, los Guayos, Guacara, Diego Ibarra, Naguanagua y Valencia.

La empresa está ubicada actualmente en Carretera nacional los guayos, Municipio Guacara, Estado Carabobo. Tiene una presencia en el mercado regional con un portafolio de 500 clientes, cuenta con un talento humano compuesto por 18 empleados.

En la Pyme se observan algunas debilidades tales como: ausencia de comunicación interna, desorganización en el área de recursos humanos y desconocimiento de la cultura y los valores de la organización.

Dentro de la organización se observan algunas dificultades en el área de comunicación interna; ya que se presentan confusiones en los lineamientos a seguir y la falta procesos a realizar en el área administrativa y producción.

Otra dificultad que se presenta en Inversiones Don Tomy, es el desconocimiento con respecto a las normativas, misión, visión y valores de la organización.

La empresa inversiones Don Tomy inició actividad comercial y debido a la velocidad de sus operaciones, dejó a un lado la transmisión de sus valores e identidad corporativa. No proyectó la cultura organizacional a su talento humano, trayendo como consecuencia que el personal no se identifique con la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.

Lo anterior se evidencia dentro de las instalaciones de la empresa, por la ausencia de material visual o auditivo relativo a la cultura e identidad corporativa de la misma. No se realizan inducción de nuevo ingreso ni talleres que refuerce el sentido de pertenencia organizacional.

Se ha presentado en corto tiempo, pese a la expansión de la organización, inconformidad en el equipo de colaboradores, debido a las situaciones antes escritas.

Aular, M (2021) (www.fororecursoshumanos.com) señala que: “El área de gestión de talento humano ayuda a los gerentes de la

compañía a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener el capital humano que tengan las características que se necesitan”.

Por lo anterior se puede inferir que la gestión del talento humano es la encargada de dar una solución a la problemática planteada.

Formulación del problema

- ¿Cómo son las prácticas de gestión de talento humano en la Pyme Inversiones Don Tomy?
- ¿Cómo se da el proceso de alineación de las prácticas de Gestión de Talento Humano con la Planificación Estratégica de la empresa estudio?
- ¿Cuáles son las estrategias en materia de recursos humanos que utiliza Inversiones Don Tomy para gestionar el personal?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

- Analizar la Gestión del Talento Humano en la Pyme Inversiones Don Tomy ubicada en el municipio Guacara del estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Describir las prácticas de Gestión de Talento Humano aplicadas en la empresa PyME caso de estudio.
- Identificar el comportamiento de las prácticas de gestión de talento humano con respecto a la planificación estratégica de la empresa PyME caso de estudio.
- Determinar estrategias derivadas de los hallazgos de la investigación que permitan mejorar la gestión de talento humano en la empresa PyME caso de estudio.

Justificación

La presente investigación centra su interés en relación a la gestión de talento humano, como estrategia para atraer y mantener al personal valioso de una organización. La investigación contribuirá a mejorar las condiciones laborales para el beneficio de los trabajadores de la empresa Inversiones Don Tomy, donde se requiere favorecer dichas condiciones.

El trabajo tiene relevancia a nivel académico ya que servirá como antecedente para futuras investigaciones, además que permitirá determinar diferentes estrategias que ayuden a la organización a solventar el problema de la gestión de talento humano y mantener una comunicación interna efectiva con sus colaboradores para así crear el compromiso y sentido de pertenencia con la organización.

A su vez, la investigación realizada es inherente al área gerencial, específicamente para la gestión de talento humano, pues ésta es la encargada de identificar el talento clave que aporta valor a la organización, diseñar e implementar estrategias

para atraerlo, mantenerlo y evaluar su eficacia según el contexto y valores de la empresa. Por lo cual ofrece información que puede servir para la toma de decisiones.

El estudio tiene relevancia a nivel laboral ya que muestra una realidad que se manifiesta en muchas organizaciones como la rotación de talento en búsqueda de mejoras que contribuyen con su bienestar integral como individuo.

Esta investigación es pertinente ya que permitirá a la empresa Inversiones Don Tomy, conocer la cultura que la identifica a fin de mantener y gestionar el talento humano e incrementar el sentido de pertenencia con los valores de la organización. De esta manera fomentar el desarrollo del personal y su estabilidad laboral dentro de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Para realizar la investigación se hace necesario indagar acerca de los estudios que se han presentado respecto a la gerencia de personas y los factores de éxito dentro de las pequeñas y mediana industria. Los antecedentes constituyen un elemento significativo al momento de establecer las bases para la investigación, ya que hacen referencia a proyectos anteriores cuya investigación guarda estrecha relación con el estudio a efectuar.

Según Arias (2012) “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento de un área determinada y sirven de modelo o ejemplo de investigaciones futuras” (pág. 106).

A continuación se presentan algunos Estudios que anteceden a la presente investigación representan un aporte valioso.

Primeramente Rondón, G. (2020), con su artículo científico “Líneas de acción de planificación estratégica como herramienta gerencial en las contralorías municipales”. Artículo publicado por el Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Tecnología Libres (CENDITEL). Revista Electrónica Conocimiento Libre y Licenciamiento (CLIC), Mérida, Venezuela.

El objetivo general del presente artículo consistió en proponer líneas de acción de planificación estratégica como herramienta gerencial en la Contraloría del Municipio Campo Elías, del estado Mérida. Metodológicamente se enmarcó como proyecto factible, a

través de una investigación de campo de tipo descriptiva, la población estuvo constituida por diez trabajadores, el instrumento utilizado fue el cuestionario con respuestas dicotómicas.

Como resultado de la investigación, los encuestados manifestaron la necesidad de realizar un análisis del entorno de la contraloría municipal, formular una misión y visión que contenga aspectos referidos a un futuro realista, así como la importancia de establecer objetivos estratégicos que permitan a la institución alcanzar los fines propuestos.

El aporte de este artículo para la investigación es que la planificación estratégica es indispensable para cualquier organización, es decir, la misión, visión, valores y objetivos de la organización es un elemento fundamental para que su talento humano pueda cumplir con la consecución de los objetivos que tiene la empresa para seguir en el mercado.

Castro, G. (2020) con su trabajo “Planificación Estratégica, Gestión Del Talento Humano y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Servidores Públicos de la Municipalidad de Los Olivos”. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad. Universidad César Vallejo. Lima, Perú.

El objetivo general de este estudio fue determinar la incidencia de la planificación estratégica y la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Los Olivos, 2020, teniendo en cuenta el paradigma de la nueva gestión pública y el cambio del paradigma en la

gestión de los recursos humanos que dio lugar a la nueva era del talento humano.

Para llevar a cabo la consecución de los objetivos, la investigación se basó en el enfoque cuantitativo, un diseño no experimental de nivel descriptivo-correlacional y tres cuestionarios referente a las tres variables: Planificación estratégica, gestión del talento humano y desempeño laboral con sus dimensiones correspondientes, con preguntas cada una en la escala tipo Likert.

Esta investigación estuvo conformada por una muestra de 121 servidores públicos de la Municipalidad Los Olivos, a quienes se le aplicó los instrumentos de recolección de datos, los que fueron sometidos al juicio de cinco expertos para comprobar su validez del contenido y para la confiabilidad se usó el alfa de Cronbach obteniéndose los coeficientes de alta y fuerte confiabilidad.

El aporte de esta investigación para el presente estudio ayudó a conocer como realmente una buena planificación estratégica puede beneficiar el desempeño laboral del personal por medio de una buena gestión del talento humano y éste puede ayudar a la organización lograr el cumplimiento de sus metas.

Chávez, M. (2019), en su trabajo “Planificación Estratégica para la Microempresa “Asistecpro” en la Ciudad de Quito”. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Ingeniera en Administración de Empresas. Universidad Tecnológica Israel. Quito, Ecuador.

El estudio se planteó como realizar un análisis tanto externo como interno para que permita a la empresa tener una visión clara de cuál es su posición frente al entorno en el que desarrollan sus actividades; la aplicación de herramientas estratégicas son fundamentales para la estructura de una óptima planificación ya que esta define a largo plazo todas las acciones que deberán realizarse para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El análisis, la aplicación de modelos y herramientas en los procesos administrativos de la microempresa “ASISTECPRO”, permitirán desarrollar paso a paso la planificación estratégica, mediante el direccionamiento estratégico, su estructura, con la finalidad de levantar información relevante y obtener un diagnóstico que le permita alcanzar la productividad empresarial.

Para la obtención de datos, recopilación de información y posterior análisis, se aplicará la investigación descriptiva, la metodología deductiva a través de dos técnicas como son la entrevista y la encuesta, estas a realizarse a los colaboradores y clientes de la microempresa, cuya información será presentada en un cuadro de hallazgos. Lo que con lleva a definir las estrategias que permitan dar cumplimiento a los objetivos planteados, generando acciones encaminadas a mejorar las áreas claves del éxito, enfocadas al alcance de la efectividad del servicio, y a su vez manifestar el aporte que se obtuvo de la aplicación de dichos modelos y herramientas en la gestión administrativa propuesta.

El aporte de esta investigación es como vincularon la planificación estratégica como herramienta fundamental para la estructura de la empresa y como el talento humano es

imprescindible para toda organización como herramienta principal para poder llegar a tener la productividad y calidad de sus productos.

Caraballo, M. (2017), en su trabajo “Plan de Mejora del Talento Humano en Superintendencia de Cajas de Ahorro (Sudeca) Para 2015, Basada en la Metodología Caf 2013”. Trabajo que se presenta para optar al grado de Magister Scientiarum en Planificación del Desarrollo, Mención Global. Universidad Central de Venezuela. Centro De Estudios Del Desarrollo (Cendes). Caracas. Venezuela.

La investigación consistió en el diseño de un proyecto factible, compuesto por: un diagnóstico organizacional de SUDECA, y focalizada el plan de mejoras organizacionales. Es una investigación no experimental y documental, la cual se basa en: el análisis de las prácticas gerenciales y resultados organizacionales de la autoevaluación CAF 2013 en SUDECA, información bibliográfica de la temática.

El aporte de esta investigación fue cómo el autor realizó un diagnóstico en la estructura y procesos organizacionales del talento humano y un plan de mejoras bajo la descripción de acciones estratégicas que le permitió optimizar el aprovechamiento del talento humano de la organización objeto de estudio.

Viña, C. (2015), en su trabajo “Planificación estratégica como herramienta de proyección para el fortalecimiento del clima organizacional de la Alcaldía del Municipio Biruaca, Estado

Apure”. Trabajo que se presenta para optar al grado de Magister Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional. Universidad nacional experimental de los llanos occidentales “Ezequiel Zamora”. Apure, Venezuela.

La investigación tiene como objetivo proponer la planificación estratégica como herramienta de proyección para el fortalecimiento del clima organizacional de la Alcaldía del municipio Biruaca, Estado Apure. El estudio se apoya en las teorías de la Motivación de Maslow (1943), de los dos factores de Herzberg F. (1959) y Sistemas de Bertalanffy (1969). Metodológicamente se aborda bajo el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo acudiendo a un nivel descriptivo, con la modalidad de proyecto factible y un diseño no experimental.

El aporte de este trabajo a nuestra investigación se basó en cómo abordaron la planificación estratégica del talento humano como elemento fundamental para la formación, ejecución y evaluación de acciones que permiten a la institución incrementar la capacidad funcional y de esta manera incrementar el desarrollo intelectual para alcanzar los objetivos de la organización de estudio.

Bases Teóricas

1. Gerencia de Talento Humano

La gerencia de talento humano está dentro de un mercado laboral muy valorado para las empresas de gran amplitud, pero también debe serlo para la pequeña y mediana industrias, si desea prosperar y crecer en un futuro dentro del mercado.

Cuadro No. 1 Gerencia de Talento Humano

Concepto	Álvarez Duque, 2019	Dessler & Varela, 2010	Chiavenato I. , 2010
GERENCIA DE TALENTO HUMANO	La Gerencia de personas debe ser el socio estratégico de toda organización, para que ello ocurra los profesionales de este departamento necesariamente deben ser sensibles al negocio, conocer y dominar no solo su estrategia, sino también los aspectos económicos, sin duda, los líderes que gestionan el departamento de personas en las organizaciones deben tener conocimientos sólidos de management, entendiendo que vienen surgiendo nuevos puestos, roles y funciones. (En línea)	La administración de recursos humanos ha evolucionado conforme las necesidades de los empleadores han ido cambiando. La principal responsabilidad de los gerentes de recursos humanos consiste en establecer políticas y prácticas, que generen en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas. Una estrategia es el plan que tiene la organización para adecuar sus fortalezas y debilidades internas de acuerdo con las oportunidades y amenazas externas, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva. (pág. 13)	La gestión del personal o gestión el talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.(pág. 5)

Fuente: Martínez, M; Sequera, M. (2022)

Según las definiciones anteriores la gerencia de talento humano esta mezclada con liderazgo, conocimiento, tecnología y planificación. Sin embargo la gerencia de talento humano consiste en establecer políticas y prácticas, que generen en los empleados las habilidades y los

comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas.

Esto quiere decir que la gerencia de personas debe centrarse en nuevas maniobras donde se vea complementada las habilidades y aptitudes de sus trabajadores con la consecución y alineación de metas de la empresa con un mínimo de debilidades para aprovechar las oportunidades del mercado

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos todavía es la más común.

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las empresas exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate.

Para lograr que las personas puedan aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización es necesario que la empresa tenga definido los elementos indispensables al momento de iniciar sus operaciones comerciales como lo son: misión, visión, objetivos y valores,

esto se contempla como parte de la planificación estratégica de una organización.

1.1. Planificación estratégica

La planificación estratégica es punto clave en toda empresa ya que de ello depende el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. A continuación algunas definiciones de planeación estratégica.

Cuadro No 2 Cuadro Comparativo Planeación Estratégica

Concepto	Goodstein, Nolan, & Pfeiffer (1998)	Serna Gómez (2010)
PLANEACION ESTRATEGICA	Indican que la planeación estratégica “consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización... La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.”.(pág. 9)	Indica que la planeación estratégica “es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoría y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.” (pág. 69)

Fuente: Martínez, M; Sequera, M. (2022)

La planeación estratégica aumenta la capacidad de la organización para realizar el plan estratégico de manera

completa y acertada. De igual forma ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor visión del entorno en el cual maniobra, o la industria en donde trabaja, de sus clientes y de sus propias capacidades y restricciones.

Si analizamos estos conceptos se ve la relación directa del capital humano con lo que es la planeación estratégica de una empresa y vemos como coinciden en que el elemento más destacado es el talento humano como único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa. La estrategia está establecida por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización.

Uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su juego con la función de gestión del talento humano. En otras palabras, cómo traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de recursos humanos, lo cual se logra mediante la planeación estratégica de recursos humanos, esta debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la organización.

La planificación estratégica parte de los objetivos, de la misión y la visión que se pretenden llevar a cabo, y está orientada por dos tipos de análisis. El primero, el análisis ambiental, para verificar y analizar las oportunidades que deben aprovecharse y las amenazas que deben neutralizarse o evitarse. Y el segundo el análisis organizacional, para verificar y analizar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Se trata de una compilación de habilidades y capacidades de la empresa, que requieren aplicarse a plenitud, y de sus

puntos principales, que deben corregirse o mejorarse; de un inventario interno, para saber cuál es la vocación de la empresa y en que puede tener más éxito.

Para proceder a un análisis de un determinado objeto de estudio (PyME) implica más que una simple observación, el diagnóstico requiere abordar de manera sistemática lo estudiado, mediante la aplicación de una herramienta objetiva, práctica y viable que ayude a desarrollar y analizar los factores importantes dentro del ambiente externo e interno.

Para realizar un análisis de tal magnitud se requiere utilizar una de las herramientas conocida como matriz DOFA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). A continuación se presentara dos visiones obtenidas de autores mediante la aplicación de matrices DOFA.

Cuadro No 3 Cuadro Comparativo Matriz DOFA

Concepto	Mora, C. (2007)	Villarroel, M. (2022)
MATRIZ DOFA	Mejora en materia de calidad, costos, productividad, tiempos de repuesta, niveles de satisfacción y preparar la estructuras organizacionales para responder con efectividad y eficiencia a los cambios del entorno utilizando adecuadamente el potencial de cada uno de sus trabajadores para que adquieran la experiencia necesaria y pueda adaptarse a los requerimientos del mercado.(en línea)	Matriz (DOFA), es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los líderes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más exigente para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.(pág. 81)

Fuente: Martínez, M; Sequera, M. (2022)

El autor Mora, C. (2007) en su investigación PyMES Venezolanas y su Gerencia de Mercados, realizó un análisis DOFA sobre la realidad actual de las PyMES Venezolanas donde pudo encontrar las siguientes debilidades:

- Ausencia de gerencia visionaria y estrategia.
- Gerencia con pocos conocimientos sobre los tópicos modernos gerenciales.
- Estructura Organizacional deficientes.
- Funciones administrativas inadecuadas.
- Ausencia de Cultura organizacional.
- Mal aprovechamiento del talento humano.
- Ausencia de tecnología moderna, entre otros.

Por otra parte y tras una evaluación igualmente con la Matriz DOFA el autor Mora, C. (2007) en su investigación, también señala otras debilidades presente en las PyMES, que aunque no será abordado en la presente investigación vale la pena hacerle acotación.

Cuadro No 4 Análisis Matriz DOFA

Debilidades	Oportunidades
• Ausencia de departamentos de mercado, integrados por personal capacitado en las nuevas tendencias de marketing. • Ausencia de una gerencia con conocimientos de las nuevas tendencias gerenciales que abran el horizonte de la compañía. • Planes a largo plazo, que estén alineados con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización. • Poca atención a los niveles de calidad, a las normativas de calidad nacional e internacional. • Problemas de comunicación con las demás áreas y departamentos de la organización para desarrollar objetivos comunes y soporte uno del otro.	• Alianzas estratégicas con proveedores y demás integrantes de la cadena de suministros. • El mercadeo o publicidad por internet y medios electrónicos, que representa una oportunidad para ampliar el volumen de los clientes. • Conocer información sobre las necesidades de su mercado para ampliar y mejorar las relaciones con proveedores y distribuidores.

Fuente: Mora, C. (2007)

Fortalezas	Amenazas
• Capacidad para reaccionar ante los cambios del mercado, ya que al existir menos burocracia que en las empresas grandes, pueden actuar más rápidamente, aplicar herramientas gerenciales y desarrollar nuevas estrategias para adaptarse al cambio. • Posibilidad de incursión en nuevos mercados, alianzas y estrategias con otras empresas del ramo. • Los nuevos profesionales se van preparando cada vez más en cuanto a las herramientas gerenciales modernas para estar actualizados en nuevas tendencias, mejores estrategias administrativas, gerenciales, de producción.	• La aparición de nuevos competidores, que cuenten con un mejor equipo, manejen un mayor volumen de ventas, mejores precios, mejor tecnología. • El mercado cambiario, que representa una dificultad para adquirir materia prima de proveedores internacionales. • La disminución de las ventas debido al incremento de los precios de los productos generados por la inestabilidad, política, inflación y disminución del poder adquisitivo.

Fuente: Mora, C. (2007)

1.1.1. Misión

Las organizaciones tienen una misión que cumplir, esta representa la razón de existencia de la empresa, es la finalidad o motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir.

La misión facilita la identificación de los valores que la organización debe cultivar. Cuando todos los empleados conocen la misión y los valores que orientan su trabajo, es más fácil de comprender e incluso saber cuál es su función y como contribuir con eficacia a la organización.

Cuadro No 5 Cuadro Comparativo Misión Corporativa

Concepto	Serna, H. (2010)	Chiavenato I. , 2010
MISION	La misión “es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como de la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del debe ser del negocio. (pág. 72)	Explica que “La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente, se focaliza fuera de la empresa, es decir, en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente. En consecuencia, la misión debe ser objetiva, clara, posible y, sobre todo, inspiradora.” (pág. 28)

Fuente: Martínez, M; Sequera, M. (2022)

Ahora bien, desglosando estas definiciones vemos que la gestión del talento humano ayuda a la organización a trabajar en lo que la organización quiere lograr a través de su talento humano.

La gerencia del talento humano apoya a la dirección de la empresa a construir ese elemento principal dentro de una organización, apoya de manera directa y se planifica de acuerdo a lo planteado.

1.1.2. Visión

La visión se refiere a como cada organización se visualiza, como quiere tener presencia en el mercado en el futuro. Muchas empresas evalúan estas estrategias cada cierto lapso de tiempo ya que como el mercado es muy variable ellos deben ajustarse a la realidad a donde se quieren proyectar.

Cuadro No 6 Cuadro Comparativo Visión Corporativa

Concepto	Serna, H. (2010)	Chiavenato I. , 2010
VISION	Define la visión como “un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite la lata gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.”(pág.213)	Define la visión como “la Imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio. En general, la visión está más orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es.”(pág.28)

Fuente: Martínez, M; Sequera, M. (2022)

Muchas organizaciones asumen la visión como el proyecto que le gustaría realizar dentro de cierto plazo y el camino que procura seguir para llegar allá.

El termino visión se utiliza para describir un claro sentido del futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo en éxito rápidamente. Tener una visión común es la única forma de superar la pluralidad cultural, lingüística y geográfica que caracteriza a las empresas globales.

1.1.3. Objetivos

Los objetivos de la empresa pertenecen a este grupo de pasos de la planeación que deben seguir para llegar a las metas trazadas. La definición de los objetivos globales de la organización conduce a la formulación de la estrategia organizacional.

Cuadro No 7 Cuadro Comparativo de Objetivos

Concepto	Serna, H. (2010)	Chiavenato I. , 2010
OBJETIVO	Define a los objetivos como “los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.” (Pág.225)	Los objetivos son el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado periodo. Los objetivos deben satisfacer simultáneamente seis criterios: 1. Estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse, y no en una actividad. 2. Ser coherentes, es decir, deben estar bien ligados a otros objetivos y demás metas de la organización. 3. Ser específicos, es decir, estar circunscritos y bien definidos. 4. Ser medibles, es decir, cuantitativos y tangibles. 5. Relacionarse con determinado periodo de tiempo. 6. Ser alcanzables, es decir, deben ser perfectamente posibles.” (pág.30)

Fuente: Martínez, M; Sequera, M. (2022)

Los objetivos globales son factores integradores de la tarea de la alta gerencia y por tanto deberá reflejarse en los planes funcionales y operativos de cada unidad estratégica de negocios.

Los objetivos identifican las áreas estratégicas y definen la dirección que ha de seguirse en la búsqueda por lograr la misión y visión corporativa. Esto significa que para alcanzarlos se requiere la contribución de todas las áreas de la organización.

1.1.4. Valores

La búsqueda de valores constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y finalmente los valores de los grupos de interés en su futuro.

Cuadro No 8 Cuadro Comparativo de Valores

Concepto	Serna, H. (2010)	Goodstein, Nolan y Pfeiffe, 1998
VALORES	Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción... los valores administrativos guían al gerente en la selección de un propósito, una misión, una visión, unas metas y unos objetivos para la firma. En ultimas, los valores dictan la elección de la estrategia misma.” (pág. 116)	La búsqueda de valores “constituye el primer paso formal del modelo de planeación estratégica y es totalmente diferente de la que se encuentra en la mayor parte de los modelos de planeación.” (pág. 17)

Fuente: Martínez, M; Sequera, M. (2022)

Si bien los valores corporativos son uno de los pasos principales de una buena planificación estratégica por parte de la organización, es necesario indicar que la gerencia de talento humano o usualmente llamado gerencia de recursos humanos es la que asesora de manera íntima a la alta gerencia de la empresa, porque de ellos depende que el capital que laborara en esta organización vayan alineados a estos valores.

Depende de cada organización definir sus valores que van alineados de acuerdo a su misión, visión y objetivos, sin embargo es común encontrar que las organizaciones no siempre aciertan

con estos al momento de escogerlos, porque no tienen el conocimiento ni la orientación adecuada. Ahora bien es importante mencionar algunos valores que pueden tomarse como ejemplo a la hora de escogerlos y sirva de referente para influir en el equipo interno de cualquier empresa como a su cliente final.

- **Transparencia:** implica confianza y las relaciones humanas, incluidas las relaciones comerciales de las cuales se forjan con confianza. En un entorno social donde cada vez es menos frecuente, dentro de nuestros valores empresariales podemos integrar la transparencia hacia nuestro equipo y hacia nuestros clientes.
- **Puntualidad:** este valor es importante porque hoy día el tiempo es dinero y las personas valoran cada vez más su tiempo. Es importante tener en cuenta este valor para el equipo de trabajo y su hora de llegada al trabajo, sino también otras situaciones que puedan afectar a un cliente potencial, un cliente actual o una venta, si este valor es incluido dentro de la empresa es porque es valorado tanto como para los empleados como para el cliente final.
- **Excelencia:** La calidad llevada al máximo, eso es la excelencia. Si se exige lo mejor, podrán dar lo mejor. Y que un cliente y un empleado vean que se les ofrece algo excelente les impulsará a quedarse con la empresa.
- **Resolución:** Es la capacidad para resolver problemas ¿Si se considera que una persona es decisiva acudirá a ella cuando se tenga un problema? Con la empresa puede

ocurrir lo mismo si se implanta la resolución como uno de los valores empresariales.

- **Lealtad:** Si la empresa se muestra leales y fiel con su equipo y sus clientes, ellos les devolverá esa fidelidad. El impulso de reciprocidad está insertado en la naturaleza humana desde sus orígenes.

Es importante recordar que no sirve de nada aplicar estos valores de la empresa en una única entrevista o con un único cliente. Si se quiere integrar a la cultura de la empresa, se debe permanecer en ella, por lo que es indispensable que esté de acuerdo con aquellos que se elija.

Por ejemplo, si no valora la puntualidad, no tiene sentido que se integre como uno de los valores en la organización. Si se hace, es posible que la cultura empresarial acabase por desmoronarse.

1.2. Ambiente Organizacional

El ambiente organizacional se refiere a lo que conocemos como clima organizacional y es generado por las prácticas de los trabajadores de una empresa y que se materializa en las actitudes que tienen para relacionarse entre sí. Sin embargo el ambiente organizacional esta compuesto de varios procesos que se complementan y forman un todo.

Los elementos mínimos de un ambiente organizacional según Chiavenato, I. (2011) son: comunicación, estructura organizativa, motivación al logro, liderazgo, orientación al cambio, compromiso, mejora continua y cooperación. Ahora es importante hablar un

poco de cada uno de ellos para entender como debe ser un buen ambiente organizacional y que sea de provecho para la organización.

1.2.1. Comunicación: según Robbins y Coulter (2005), señala que “la comunicación es la transferencia y comprensión de significados.”(pág. 256).

Ahora bien ¿Por qué es importante la comunicación para los gerentes y las organizaciones? Primeramente porque sirve para controlar el comportamiento de los miembros de varias maneras. La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo, y qué pueden hacer para mejorar el rendimiento si éste no está al nivel esperado.

La comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales y ppor último, los individuos y grupos necesitan información para realizar el trabajo de las organizaciones. La comunicación proporciona esa información.

Ninguna de estas cuatro funciones es más importante que las demás. Para que los grupos trabajen con eficacia necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, motivarlos para que trabajen, proporcionar un medio para la expresión emocional y tomar decisiones.

1.2.2. Motivación al Logro: según Moran, C. y Meneses, E. (2016), fue David McClelland Psicólogo en el año1989

quien definió la motivación de logro “como el impulso de sobresalir, de alcanzar la consecución de metas, de esforzarse por tener éxito.”(pág. 6)

Esto quiere decir que la motivación al logro se refiere a conductas relacionadas con la tendencia a esforzarse por conquistar el éxito con relación a un determinado nivel de excelencia. La motivación de logro es así una forma de motivación personal: la recompensa es el logro mismo.

A medida que el individuo crece y se desarrolla la motivación individual general se expresará en diferentes áreas. Para algunos la autodeterminación se plasmara en el área afectiva, tomando la forma de libertad emocional. Para otros, los deseos de competencia serán manifestados a través de la motivación de poder, en la forma de control y gobierno de otras personas.

1.2.3. Liderazgo: según Aguirre, G.; Serrano, B. y Sotomayor, G. (2017), citando a Gómez (2002) “el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas.”(pág. 188)

El liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. En definitiva, el principio primordial del liderazgo es que las personas tiendan a seguir a quienes pueden ayudarlos a lograr sus metas.

Este elemento es importante en la formación de los gerentes de las PyMES ya que ayudan a afianzar los lazos con los empleados y así lograr la ejecución de los objetivos planteados.

1.2.4. Orientación al Logro: según Hernández, R.; Fernández, C. y Baptitas, P. (2014), señala que:

“la orientación al cambio es una competencia profesional y se caracteriza por adaptarse a un entorno cambiante, donde prima la incertidumbre. Quien posee esta resiliencia tiene el perfil adecuado para asumir tareas de liderazgo pues moviliza a los colaboradores y disfruta de lo nuevo.” (pág. 152)

La orientación al cambio es la habilidad con la que se supera las circunstancias actuales. Y ha cobrado una importancia excepcional hoy día debido a la pandemia. Ahora bien, las empresas buscan personal que pueda adaptarse rápidamente ante los imprevistos.

1.2.5. Compromiso Organizacional: para los autores Aldana, E.; Tafur, J. y Leal, M. (2018), indican que:

“se refiere al grado de identificación y pertenencia que un individuo tiene con la empresa. La relación entre empresa y empleado es crucial para que todo funcione correctamente, por lo que una de las tareas más importantes de la empresa es la gestión del compromiso.”(pág.13)

Este elemento es importante que se tenga en cuenta al momento de hacer la planeación estrategia de la empresa y que los gerentes tengan el conocimiento sobre este punto para el logro de las metas planteadas.

Existen beneficios de generar el compromiso en los empleados como el aumento de la productividad, objetivos alcanzados y participación activa en la búsqueda de soluciones.

1.3. Estructura organizativa

Se llama estructura organizacional a la división de actividades que se desarrollan en una organización, las cuales son agrupadas en áreas o departamentos. Esta estructura es representada gráficamente a través de un organigrama.

Algunos de los mayores exponentes y autores de la administración han planteado diversas definiciones para la estructura organizacional:

Cuadro No 9 Cuadro Comparativo de Estructura Organizacional

Concepto	Mintzberg, 1991	Daft, 2013	Robbins y Judge, 2009
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	“La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas.”(pág.6)	“La estructura organizacional se refleja en el organigrama... El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización... El organigrama puede ser bastante útil para entender cómo funciona una empresa. Muestra las diversas partes de una organización, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo.” (pág. 92)	“Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización.” (pág. 519)

Fuente: Martínez, M; Sequera, M. (2022)

Por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos predeterminados, tomando en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos) como así también los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.

Para que los recursos de la empresa sean administrados eficientemente, se debe llevar a cabo ciertos instrumentos que ayuden a realizar las tareas diarias de los trabajadores en donde se desarrollen elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

El desarrollo de una estructura organizacional juega un papel importante, del cual se involucra un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones para el logro de objetivos.

1.3.1. Tipos de estructura organizativa

Los tipos de estructura organizacional o como es comúnmente conocido organigrama, se diferencia por varios tipos que indica como fluye la autoridad entre gerentes y empleados.

Al diseñar una estructura dentro de la empresa, los directivos podrán delimitar el trabajo de cada uno de los individuos, estableciendo posiciones jerárquicas en las cuales se especifiquen obligaciones y reglas para desempeñar las actividades designadas a cada uno de las personas que integran la organización con el fin de lograr los objetivos predeterminados por los altos mandos.

Las estructuras organizativas se clasifican en: Estructuras Tradicionales: estructura simple o lineal, estructura funcional, estructura de divisiones y estructura matricial.

La estructura simple se basa en el principio de la jerarquía. Con este tipo de organización se refuerza el concepto de autoridad en el que cada superior tiene una jurisdicción única y absoluta sobre sus subordinados.

Las ventajas que presenta esta tipo de estructura es que está formada por una estructura sencilla y de fácil comprensión, en la que la autoridad está perfectamente definida.

Los mayores inconvenientes que presenta es que se trata de un modelo rígido e inflexible ya que los ejecutivos son los únicos que tienen la autoridad y toman las decisiones. Además, se presenta una falta de capacidad para desenvolverse en entornos dinámicos

Para Robbins, S. y Judge, T. (2009), definen la estructura simple como:

“una organización “plana”; por lo general sólo tiene dos o tres niveles verticales, un cuerpo laxo de trabajadores, y un individuo en quien se centraliza la autoridad para la toma de decisiones. La estructura simple se utiliza más en negocios pequeños en los que el director y el propietario son la misma persona.”(pág. 526)

Sin embargo para Mintzberg, H. (1991), la estructura simple es la no estructura: “evita usar todos los dispositivos formales de la estructura y minimiza su dependencia de los especialistas de estado mayor (staff). Estos últimos son generalmente empleados

por contrato cuando se necesitan y no se los incluye permanentemente dentro de la organización.” (pág.133)

La estructura funcional se basa en distribuir las funciones en la organización según la especialización de cada trabajador. Lo importante de este modelo es que permite que cada empleado trabaje desarrollando sus cualidades, descentralizando la toma de decisiones y proporcionando una comunicación ágil y directa, sin necesidad de intermediarios.

El problema principal de la estructura funcional es que los trabajadores reciben órdenes diferentes y, en algunas ocasiones, contradictorias, que dificultan el desarrollo de sus funciones.

Según Robbins, S. y Coulter, M. (2005), “La Estructura funcional es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Es el enfoque funcional hacia la departamentalización aplicado a toda la organización” (p.544).

La Estructura por división, en este caso, la empresa se organiza por productos o líneas de productos, por zonas geográficas o por tipo de clientes. Cuando es por productos la organización se divide por grupos y cada grupo se encarga de la elaboración de un producto específico. Esto se da cuando una empresa produce una gran variedad de productos y que, por ser tan extensos, resulta imposible organizarse como en los casos anteriores.

Cuando la estructura por división es por zonas geográficas, esta suele presentarse en empresas que se componen de grandes cadenas organizacionales distribuidas en diferentes áreas

geográficas, como las cadenas hoteleras. Los directivos de cada división son responsables de todos los productos y servicios de la compañía en el área geográfica que esté situada. En estos casos las estructuras son más sensibles a las condiciones locales que a las divisiones globales del producto.

Cuando la estructura de división es por tipo de clientes, la organización se adapta y se divide en grupos que sean capaces de resolver las necesidades de cada tipo de cliente. De esta manera se logra una mayor especialización del vendedor para resolver cualquier problema que se les presente a sus clientes.

Daft, R. (2013), define que:

La estructura divisional, también llamada M-forma (multi-divisional) o una forma descentralizada. Con esta estructura, las divisiones se pueden organizar con base en los productos individuales, servicios, grupos de productos, principales proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades. Esta estructura a veces también se llama estructura de producto o de la unidad de negocio estratégica. La característica de una estructura divisional es que la agrupación se basa en resultados organizacionales (p. 110).

La estructura Matricial se basa en un sistema de mandos múltiples, en la que se combina la estructura funcional y por división. De hecho, cada empleado forma parte de dos cadenas de mando:

La distribución vertical pertenece a una división o departamento según la función que realice. Y la disposición horizontal, en la que se forma un equipo de proyecto integrado por trabajadores de diferentes departamentos funcionales.

Según Brume, G. (2019), señala que:

Las estructuras matriciales son estructuras que crea líneas duales de autoridad; combina dos formas de departamentalización: la funcional y el servicio... Como característica especial de los organigramas matriciales, es que rompe el concepto de unidad de mando, tal que en la estructura matricial se tienen dos jefes, el funcional y el del producto o servicio (p. 47).

Entre las diferentes estructuras organizacionales que existen, sea cual sea la que establezca la empresa, debe tener muy presente que debe adaptarse a las características de la organización buscando siempre una ventaja competitiva e incrementando el desempeño de cada uno.

La gerencia de personal está capacitada para asesorar que tipo de estructura se debe guiar la empresa, ya que dependiendo del capital humano que laborara en ella dará la pauta para escoger el organigrama más idóneo.

1.3.2. Control de mando

El control de mando es lo que nosotros conocemos como autoridad es decir, como fluye la comunicación de responsabilidades entre la alta gerencia de una empresa hasta los empleados.

Cuadro No 10 Cuadro Comparativo de Control De Mando

Concepto	www.bizneo.com (2022)	Robbins & Judge (2009)
CONTROL DE MANDO	Es la base de todo modelo organizacional. Se trata de una línea de autoridad que fluye desde la más alta dirección hasta los puestos más bajos. Esta cadena define a quién hay que dirigirse según el tema que se trate. (En línea)	La cadena de mando “es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quién reporta a quién.” (pág. 522)

Fuente: Martínez, M; Sequera, M. (2022)

Para evitar las confusiones, es recomendable disponer de una estructura organizacional clara y efectivamente definida para que cada empleado de la organización conozca y reconozca cuál es su puesto en la cadena. Es por eso que la alta gerencia de la organización debe apoyarse en el área de recursos humanos al realizar el organigrama.

1.4. Planificación Estratégica de Gestión de Talento Humano

La planificación estratégica de recursos humanos va de la mano de la planeación estratégica general de la organización, es decir va alineado para el logro de los objetivos planteados.

La planificación de recursos humanos y la planeación estratégica se vuelven poderosas cuando entre uno y otra existe una relación bilateral e interdependiente. Esto sucede, cuando el equipo de alta dirección da la razón que las decisiones estratégicas afectan aspectos de recursos humanos y viceversa.

Una definición clara para este término es la que ofrece Rey de Polanco, N. (2016), “consiste en analizar e identificar las necesidades y disponibilidad de recursos humanos de manera que la organización pueda lograr sus objetivos” (pág. 33).

Este proceso de planificación de tiene como objetivo responder ciertas preguntas que se debe hacer al momento de planear la integración del talento humano a la organización, preguntas como se presenta en la siguiente ilustración:

Otra definición importante de planificación estratégica de recursos humanos es la que presenta Chiavenato, I. (2010),

La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y

competitivo. La estrategia está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. El único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa es el elemento humano: cabeza y sistema nervioso de la organización (pag.28).

Esto quiere decir que la planeación estratégica de recursos humanos debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la organización. La planeación estratégica de recursos humanos se refiere a la manera como puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorece e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.

2. Subsistemas de Gestión de Talento Humano

Toda Gestión de Talento Humano se debe guiar por varias políticas que le ayudaran a la ejecución de los objetivos planeados por el departamento, estas políticas se conocen como subsistemas de recursos humanos y cada uno está compuesto por varios procesos del cual se necesita para llevar un manejo óptimo de una gerencia bien planificada y alineado a las estrategias de la organización.

Existen varios modelos de las políticas a seguir dentro de administración de los recursos humanos, entre ellos el del autor Idalberto Chiavenato y el cual es el más utilizado por los profesionales de esta área, sin embargo a lo largo de los años este mismo autor ha hecho modificaciones a las políticas a seguir ya que con el pasar los años las practicas van cambiando y generando nuevos procesos o modificación más eficiente de los ya existentes.

El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas.

2.1. Subsistema de Integración

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de aprovisionar a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Para Chiavenato, I. (2009), “los procesos de integración son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales” (p. 129).

Ahora bien a continuación se hará mención individual de cada uno.

2.1.1. Reclutamiento de Personal

El proceso de reclutamiento tiene el objetivo de divulgar en el mercado laboral las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseada.

El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Se fundamenta en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo

objeto inmediato es atraer candidatos de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización.

Según Chiavenato I., (2009) define que reclutamiento:

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. (p.128).

La incorporación de personas con talento a las organizaciones es un proceso muy complejo; los reclutadores deben tener capacidades específicas de gestión que le permitan identificar los candidatos con habilidades, actitudes y aptitudes para un desempeño eficiente, en los cargos a ocupar en las distintas organizaciones.

Ubicar a los candidatos preparados implica considerar sus diferencias individuales y perspectivas, como uno de los aspectos a considerar, al igual que las necesidades y objetivos presentes en las organizaciones.

Es importante destacar que se debe tener una identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento que permita a la organización aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento, Reducir la duración del proceso de selección y Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos.

2.1.2. Selección de Personal

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización.

Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla.

Chiavenato, I. (2009), señala que Selección de personal:

Consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (pág.144).

Es evidente que la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante, en la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien.

El objetivo del reclutamiento es proveer al proceso de selección de su materia prima: candidatos. El objetivo de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización.

2.2. Subsistema de Organización

Los procesos de organización de recursos humanos engloban la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo.

El proceso anterior se encargaba de obtener en el mercado las personas necesarias para colocarlas e integrarlas a la empresa para que esta pueda garantizar su continuidad.

Para Chiavenato, I. (2009), “el proceso de organización consiste en organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Esto significa que, una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño” (p.166).

2.2.1. Socialización organizacional

El proceso de socialización viene dado una vez el candidato es aceptado en la organización, y antes de emplearlas en sus puestos, las empresas inducen a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas a las prácticas predominantes.

Según Chiavenato, I. (2009), “la socialización organizacional procura exponer al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y cómo podrá él colaborar en este aspecto” (pág. 166).

Es decir que, con el nuevo ingreso a la organización, este asume un compromiso, pues acepta cumplir un horario de trabajo, desempeñar determinadas actividades, seguir la dirección de su superior, acatar normativas y regulaciones internas

precisas. La socialización organizacional es un proceso que procura, durante el periodo inicial del empleo, crear un ambiente de trabajo receptivo y favorable, con diversos métodos.

2.2.2. Diseño de puestos

El diseño de puesto no es más que la descripción detallada de un cargo dentro de la organización en el cual indica cuales son los métodos debe usar para realizar su trabajo y con quien se relaciona directamente dentro de la empresa.

Es decir, el diseño de puestos es la organización de las tareas y las actividades repetitivas de un puesto y las calificaciones que necesita el ocupante, así como su posición en la organización de trabajo como un todo.

Según Chiavenato, I. (2009), el diseño del puesto:

Es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones (p.172).

Existen varios modelos para el diseño de puestos de trabajo sin embargo queda de parte de la organización el que más le convenga y debe evaluar qué ventajas y desventajas tiene cada uno. De esa manera escoger el método idóneo, el cual va a depender de su estructura organizacional es decir, de su organigrama.

Cabe destacar que no todos los diseños de puesto son realizados por la gerencia de recursos humanos, depende de cada gerencia y de su estructura interna en diseñar sus puestos de trabajo del personal a cargo.

2.2.3. Descripción y análisis de puestos

La descripción de puesto es un proceso que enumera de forma detallada las actividades del cargo que se está diseñando. En este se contempla el título del puesto, su ubicación en el organigrama y tareas o atribuciones que le corresponden.

Chiavenato, I. (2009), señala que,

La descripción de puesto es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace) (p. 190).

Ahora bien una vez hecho el diseño de puesto viene su análisis, este proceso es una revisión exhaustiva que está compuesto de cuatro aspectos fundamentales como los son los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo.

Chiavenato, I. (2009), define que:

El análisis de puesto como “la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le

impone y en qué condiciones debe desempeñarse (p. 192).

Cada uno de estos aspectos esenciales se divide en varios factores:

Cuadro N° 11 Requisitos Esenciales del Análisis de Puesto

REQUISITOS DELA ANALISIS DE PUESTOS	Intelectuales	Físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
	1.-Escolaridad indispensable.	1.-Esfuerzo físico requerido.	1.-Supervisión de personal.	1.-Ambiente de trabajo.
	2.-Experiencia indispensable.	2.- Concentración visual.	2.-Material, herramientas o equipo.	2.-Riesgos de trabajo.
	3.-Adaptabilidad al puesto.	3.-Destrezas o habilidades.	3.-Dinero, títulos o documentos.	
	4.-Iniciativa requerida	4.-Complexión física requerida.	4.-Relaciones internas o externas.	
	5.-Aptitudes requeridas.		5.-Información confidencial.	

Fuente: Martínez, M.; Sequera, M. (2022)

En definitiva, el analista de puestos debe reunir, analizar y desarrollar datos ocupacionales relacionados con los puestos, los requisitos necesarios para ocuparlos y las características del ocupante, que sirven de base para la evaluación de puestos, la selección de personal y otras prácticas vinculadas con la administración de talento humano.

2.2.4. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una valoración metódica del comportamiento del personal en los puestos que ocupan. La evaluación del desempeño puede ser responsabilidad del supervisor directo, del propio empleado o incluso de una comisión de evaluación, lo cual depende de los objetivos de ésta.

Según Chiavenato, I. (2009), “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (p. 202).

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

Cuadro N° 12 Métodos de Evaluación de Desempeño

Método	Descripción
Escalas Gráficas	Este método mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Éstos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva.
Elección Forzada	Consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”.
Investigación De Campo	Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones.
Comparación Por Pares	Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño. Con este método también sirven los factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario se ocupa por un factor de evaluación del desempeño.

Fuente: Martínez, M; Sequera, M. (2022)

En cualquiera de estos métodos, la entrevista de evaluación del desempeño con el empleado evaluado constituye el punto principal del sistema; es la comunicación que sirve de

realimentación y que reduce las discordancias entre superior y subordinado.

2.3. Subsistema de Mantenimiento

Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es la que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización.

Para Chiavenato, I. (2009), “El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo” (p.228).

Este subsistema requiere una serie de cuidados especiales, entre los cuales destacan los planes de remuneración económica, las prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo.

2.3.1. Remuneración (sueldos y salarios)

Uno de los aspectos más importantes de una organización es la política salarial. El nivel de los salarios es un elemento fundamental tanto para la posición competitiva que la organización ocupa en el mercado de trabajo como para sus relaciones con sus empleados.

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización factible es aquella que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización.

Chiavenato, I. (2009), define que:

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico (p. 234).

Toda organización tiene sus políticas con respecto a la remuneración, es importante mencionar que este proceso es manejado por el departamento de recursos humanos y la alta gerencia.

2.3.2. Prestaciones sociales

Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.

Suelen financiarse total o parcialmente por la organización, pero casi nunca se pagan directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción. Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración.

Para Chiavenato, I. (2009), “La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos más importantes son: gastos médicos, alimentación, transporte, etcétera” (p. 264).

Respecto de su obligatoriedad, pueden serlo por ley, o adicionales o superiores a la ley; respecto de su naturaleza, pueden ser económicas o extraeconómicas; por sus objetivos, pueden ser asistenciales, recreativas o complementarias.

Las prestaciones son medios a disposición de la organización para satisfacer las necesidades humanas en el terreno de los factores higiénicos. Los planes de prestaciones sociales tienen el objeto de ofrecer ventajas, tanto a la empresa como, principalmente, a los empleados. Sin embargo cada organización se ajusta a sus políticas y capacidades bajo el marco legal que le corresponde.

2.3.3. Higiene y seguridad en el trabajo

Desde el punto de vista del área de recursos humanos, la salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada.

En general, la higiene y la seguridad laboral son dos actividades muy relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

Chiavenato, I. (2009), define que:

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza (p. 276).

La higiene laboral se ocupa de las condiciones ambientales del trabajo. Al hablar de las condiciones ambientales del trabajo nos referimos a las circunstancias físicas que rodean al empleado

como ocupante de un puesto en la organización; lo que refiere al ambiente físico del empleado mientras este desempeña su función. Los tres puntos más importantes de las condiciones ambientales del trabajo son iluminación, ruido y condiciones atmosféricas.

La seguridad laboral es un punto muy importante dentro de la organización y para los empleados que laboran dentro de ella, ya que sus prácticas dentro de la empresa permiten educar al personal sobre cómo prevenir accidentes laborales.

Chiavenato, I. (2009), define que:

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo (p.279).

La seguridad y la higiene laboral son actividades entrelazadas que repercuten directamente en la continuidad de la producción y en la moral de los empleados.

2.4. Subsistema de Desarrollo

Los recursos de la organización deben administrarse debidamente. Las personas son los únicos elementos capaces de dirigirse y desarrollarse por sí mismas. Por eso, tienen una enorme aptitud para el crecimiento.

De allí nace la necesidad del subsistema para el desarrollo de los recursos humanos, que engloban la capacitación y el desarrollo del personal y organizacional.

2.4.1. Capacitación y desarrollo del personal

La capacitación es un tipo de educación profesional más específica que la formación y el desarrollo profesional. La capacitación es un proceso educativo para generar cambios de conducta. Su contenido implica la transmisión de información, y el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimiento.

Chiavenato, I. (2009), define que:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (p. 322).

Sin embargo Rey de Polanco, N. (2016) define la capacitación como:

La capacitación, es un proceso educativo y de formación a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual se imparten conocimientos, y/o se desarrollan habilidades, destrezas o actitudes a los trabajadores de una organización con la intención de perfeccionar puntualmente aspectos inherentes al cargo que ocupan, a fin de lograr un rendimiento eficaz y eficiente de las actividades que deben realizar, en función de objetivos definidos. (pag.52)

La capacitación es un proceso con un ciclo de cuatro etapas: detección de necesidades, programa de capacitación, ejecución y evaluación de los resultados.

La detección de necesidades: Implica un diagnóstico de los problemas de la capacitación, y se efectúa en tres niveles de análisis: organizacional, de los recursos humanos existentes y de las operaciones y tareas por realizar.

El programa de capacitación planea cómo atender las necesidades diagnosticadas: Qué capacitar, a quién, cuándo, dónde y cómo, a fin de utilizar la tecnología más adecuada para la instrucción. La ejecución de la capacitación implica el binomio instructor y aprendiz en una relación de instrucción y aprendizaje.

La evaluación de los resultados de la capacitación procura obtener la retroalimentación del sistema, y se realiza en el nivel organizacional, en el de los recursos humanos o en el de las tareas y operaciones.

2.4.2. Desarrollo organizacional

Mientras que la capacitación y el desarrollo se relacionan con el cambio en un nivel microscópico e individual, el desarrollo organizacional es macroscópico y sistémico.

Chiavenato, I. (2009), define que:

El desarrollo organizacional es un esfuerzo integrado para realizar un cambio planeado que abarca a la organización en su conjunto. El desarrollo organizacional constituye un programa educativo de largo plazo orientado a mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización, por medio de una administración más efectiva de la cultura de esa organización, con la colaboración y ayuda de un agente de cambio o catalizador, aunado al empleo de la teoría y la tecnología de la ciencia del comportamiento organizacional. (p.350).

El desarrollo organizacional pretende transformar a las organizaciones por medio del cambio organizacional, la modificación de la cultura organizacional y la posibilidad de compartir sus objetivos y los objetivos individuales de los participantes.

El desarrollo organizacional representa un esfuerzo integrado de cambio planeado que envuelve al conjunto de la organización. El desarrollo organizacional implica un proceso de tres etapas: recopilación de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención.

Entre las técnicas de intervención del desarrollo organizacional, las más importantes son realimentación de datos, desarrollo de equipos, reuniones de confrontación, entrenamiento de sensibilidad y consultoría de procedimientos.

En pocas palabras se puede decir que el desarrollo organizacional trata de crear y fomentar una cultura de aprendizaje y de cambio organizacional. Sin ello, la organización caminaría hacia la obsolescencia y el envejecimiento de su cultura.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico es el acto de descubrir las partes, categorías o clases que conforman un objetivo de estudio o en su defecto describir la relación que pueda existir entre ese objeto de estudio con otros ya existentes.

Según Balestrini, M. (2006), señala que:

El marco metodológico, es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, y protocolos con los cuales una Teoría y su Método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues, que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporaran en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos (p.126).

El objetivo de este capítulo consiste en explicar los aspectos metodológicos empleados para la consecución de los objetivos planteados en la investigación. La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizara el estudio para responder al problema planteado.

Tipo De Investigación

La investigación es un proceso dirigido a resolver un problema y en función de alcanzar los objetivos diseñados, se establece el tipo de estudio permitiendo obtener la información necesaria para evitar errores en el proceso.

Para Delgado de Smith, Y. (2008), “el tipo de investigación puede ubicarse de la siguiente manera: Investigación documental, investigación exploratoria, investigación descriptiva, investigación explicativa, investigación correlacional, investigación histórica, estudio de caso y proyecto factible” (p. 247).

En tal sentido, el presente estudio se encuentra enmarcado dentro de una investigación de tipo Descriptiva y de Campo.

Para los autores Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014), señalan que:

En la investigación descriptiva se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas (p.92).

El autor Arias, F. (2012), define que:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes (p.31).

El presente estudio se realizará mediante una investigación de campo, porque toda la información será tomada directamente del objeto de estudio, es decir, la Pyme en donde se origina la información necesaria para la investigación. También

será de tipo descriptiva ya que explicará la situación que se presenta en la organización con relación a la gestión del talento humano.

Población

Según Arias, F. (2012), “La población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81

La población de la presente investigación está conformada por dieciocho (18) personas que constituyen el total de trabajadores de la empresa. Sin embargo como la población es pequeña para la aplicación de las técnicas e instrumentos, se estableció utilizar la población completa como objeto de estudio de la investigación.

Cuadro No 13 Población de Estudio

Nro.	Departamento	Población
1	Gerente	1
2	Administración	4
3	Producción	9
4	Chofer / ayudante	4
Total		18

Fuente: Martínez, M.; Sequera, M. (2022)

Muestra

Para Arias, F. (2012), “la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83).

Para los autores Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014), “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.175).

Debido al tamaño de la población se determinó que se realizara un estudio poblacional y por lo cual no requiere de cálculo de una muestra representativa porque sería difícil validar los instrumentos de manera eficaz y certera.

Técnicas e Instrumentos de Investigación

Según el autor Arias, F. (2012), “define por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67).

Las técnicas de recolección de datos son las diferentes formas de alcanzar la información. Para ello, se deben aplicar instrumentos que son recursos de los cuales se vale el investigador para poder obtener resultados. En la investigación se utilizara como técnica de recolección de datos la encuesta escrita, la observación y la entrevista.

Para Palella, S. y Martins, F. (2012), “la observación consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que se estudia” (p.115).

Con esta técnica se espera tener información de primera mano que ayude con la investigación al observar los diferentes procesos de la organización.

Según Palella, S. y Martins, F. (2012), “la entrevista es una técnica que permite obtener datos mediante un diálogo que se realiza entre dos personas cara a cara: el entrevistador “investigador” y el entrevistado; la intención es obtener información que posea este último” (p.119). Esta técnica aportará al estudio la información necesaria, la cual vendrá directamente de la fuente para luego ser analizada.

Según Arias, F. (2012), “la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72).

También define Arias, F. (2012); “instrumento de recolección de datos cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.68).

Para Palella, S. y Martins, F. (2012), “Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p.125).

Para la presente investigación los instrumentos a utilizar dentro del estudio son la entrevista, la encuesta y la observación simple no estructurada.

Los autores Palella, S. y Martins, F. (2012), señalan que:

La entrevista no estructurada es aquella en que no existe una estandarización formal dejando, por lo tanto, un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y proporcionar las respuestas. Con este instrumento pretendemos explorar a los trabajadores y poder identificar las brechas que producen el problema de investigación (p.129).

Señala Arias; F. (2012), “la observación simple o no participante como la que se realiza cuando el investigador observa de manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio” (p.69).

Arias, F (2012) señala que:

El cuestionario como la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenarlo por el encuestado, sin intervención del encuestador (p.74).

Instrumento

De acuerdo con Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014), indica que un instrumento de medición:

“Constituye un Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente y que al ser adecuado registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables” (p217).

En fenómenos sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario, son utilizados en encuestas de todo tipo.

Para la presente investigación se utilizara como instrumento el cuestionario, que de acuerdo con Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014), define el cuestionario como:

“un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir que deben ser congruentes con el planteamiento del problema e hipótesis, consideran dos tipos de preguntas, cerradas y abiertas. Por su parte, las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan varias alternativas de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta.”(pág. 217).

En este caso está compuesto por preguntas dicotómicas y preguntas cerradas con varias alternativas de respuesta, bajo el escalamiento de Likert, Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado.

Según Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014), define la escala de Likert como:

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes de 3, 5 o 7 categorías las cuales están representadas por un valor numérico”. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. (pág. 222)

Para efectos de la investigación, el instrumento contiene dos partes y está conformado por un grupo de selección y respuestas dicotómicas y otro grupo Ítems en forma de afirmaciones con 5 alternativas de respuestas asignándoles un valor numérico en una

escala del 1 al 5, donde el 1 representa el menos favorable y el 5 el más favorable.

A continuación se detallan las categorías seleccionadas cada una con su valor numérico asignado: 5-Totalmente de acuerdo, 4- De acuerdo, 3-Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, esto significa neutral o sin preferencia, 2-En desacuerdo y 1-Totalmente en desacuerdo. (Ver anexo A)

Validez y Confiabilidad del instrumento

Validez

La validez representa un aspecto importante y como tal debe considerarse para la aplicación de cualquier instrumento de medición, ya que mediante esta se aprecia la correspondencia existente entre el contenido del instrumento y el objetivo para el cual se elaboró.

De acuerdo con Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014), “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir”. Por ejemplo, un instrumento válido para medir la inteligencia debe medir la inteligencia y no la memoria.

Existen varios tipos de validez en este caso se utilizara el tipo que algunos autores consideran es la validez de expertos, la cual se refiere al grado en que aparentemente un instrumento mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas”. Regularmente se establece mediante la evaluación del instrumento ante expertos.

Es por ello que antes de llevar a cabo la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la organización objeto de esta investigación, este fue sometido a estudios previos, revisado, analizado y ajustado de acuerdo a los criterios de tres expertos, especialistas en el área, en este sentido y luego de las correcciones emitidas, el mismo fue avalado por cumplir todos los requisitos de validez y por guardar relación con los objetivos previstos.

Confiabilidad

Según Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014), la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.

Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó dos medidas de confiabilidad, la primera la medida denominada “Coeficiente Kuder y Richardson” el cual se indica su uso para el cálculo de la consistencia interna de escalas dicotómicas; esta fórmula se considera la más adecuada para la codificación de la primera parte del instrumento.

En la segunda parte de instrumento se utilizó la medida de congruencia interna denominada “Coeficiente Alfa Cronbach” según el referido autor, consiste en una fórmula numérica que determina si el instrumento es realmente confiable; este coeficiente se consideró que el más adecuado, ya que, se hace más sencilla la codificación de las preguntas y la preparación de su análisis con respecto a la escala politómica.

El instrumento de recolección de datos utilizado en esta investigación, luego de aplicar ambas fórmulas, resultó ser de alta confiabilidad, ya que por el primer coeficiente Kuder y Richardson el valor resultante fue de 0,9810 y por el Alfa de Cronbach fue de 0,9356. Por lo tanto existe alta fidelidad y coherencia en los datos obtenidos, dado que está en el rango de aceptación que definen ambos coeficientes. A continuación se detalla el cálculo:

Kuder y Richardson (ver anexo E)

$$KR - 20 = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times \left[1 - \left(\frac{\sum p \times q}{\sigma^2} \right) \right] = 0,9810$$

$$K = 18$$

$$\sum p1 \times q1 = 1,97$$

$$S_2 = 26,778$$

Alfa de Cronbach (ver anexo F)

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \times \left[1 - \frac{\sum St}{S} \right] = 0,9359$$

$$N = 19$$

$$S_t = 13,771$$

$$S = 121,53$$

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad Kuder y Richardson	
Rangos	Coef. KR-20
Excelente	0,9 a 1
Bueno	0,8 a 0,9
Aceptable	0,7 a 0,8
Debil	0,6 a 0,7
Pobre	0,5 a 0,6
Inaceptable	0,0 a 0,5

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad	
Rangos	Coef. Alfa Cronbach
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

Estrategia Metodológica

Al efectuar un proyecto de investigación se debe tener listo el procedimiento que se tiene previsto realizar. Para la estrategia metodológica se realizará el cuadro técnico metodológico el cual se concibe como una buena herramienta de apoyo que contiene todos los objetivos específicos. Es una entre muchas vías para ordenar, planificar y ejecutar la investigación.

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

Cuadro N° 14 Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar la gestión del talento humano en una empresa PyME Inversiones Don Tomy, C.A. ubicada en Guacara Estado Carabobo.

Objetivo Especifico	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnica e instrumento
Describir las prácticas de Gestión de Talento Humano aplicadas en la empresa PyME caso de estudio.	Prácticas de la gestión de personas en una empresa (PyME) ubicada en Guacara Estado Carabobo.	Acciones que se llevan a cabo para garantizar la colaboración eficaz por parte de las personas (trabajadores, empleados, directivos) que integran la organización	1- Subsistema de Integración de personas 2.- Subsistema de Organización 3.- Subsistema de mantenimiento de personas. 4.- Subsistema de desarrollo de personas	1.1- Reclutamiento 1.2- Selección 2.1-Socialización 2.2- Descripción de puestos. 2.3- Evaluación de Desempeño 3.1. Sueldos y Salarios. 3.2.- Higiene en el trabajo. 3.3.- Seguridad Laboral 4.1- Capacitación 4.2- Crecimiento profesional Organizacional.	Trabajadores de la empresa en estudio	Técnica: La Encuesta escrita y observación. Instrumento: Cuestionario y observación simple no estructurada.

Fuente: Martínez, M.; Sequera, M. (2022)

Cuadro N° 14 Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar la gestión del talento humano en una empresa PyME Inversiones Don Tomy, C.A. ubicada en Guacara Estado Carabobo.

Objetivo Especifico	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnica e instrumento
Identificar el comportamiento de las prácticas de gestión de talento humano con respecto a la planificación estratégica de la empresa PyME caso de estudio.	Planeación Estratégica de Gestión de Talento Humano a la Planificación Estratégica en una empresa (PyME) ubicada en Guacara Estado Carabobo.	La planeación estratégica "consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización." El ambiente organizacional se refiere a lo que conocemos como clima organizacional y es generado por las prácticas de los trabajadores de una empresa y que se materializa en las actitudes que tienen para relacionarse entre sí.	5.-Planeación estratégica 6.-Ambiente Organizacional	5.1.-Visión 5.2.-Misión 5.3.-Objetivo 5.4.-Valores 5.5.-Estructura organizativa 6.1.-Comunicación 6.2.- Motivación al logro 6.3.-Liderazgo 6.4.-Orientación al cambio 6.5.-Compromiso	Gerente de le empresa en estudio Trabajadores de la empresa en estudio	Técnica: La Encuesta escrita y observación. Instrumento: Cuestionario y observación simple no estructurada y entrevista semi estructurada..

Fuente: Martínez, M.; Sequera, M. (2022)

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de acuerdo al instrumento de recolección de información diseñado para dar respuestas a los objetivos planteados. En el periodo de recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta a través de la aplicación de un cuestionario que está dividido en dos partes, la primera esta contenido por preguntas dicotómicas y selección, y la segunda parte está compuesta por afirmaciones con cinco alternativas que corresponde a la escala de Likert. Esto permitió recoger la opinión de la población de estudio en este caso los empleados y gerentes de la empresa.

Es importante mencionar que el cuestionario se encuentra ordenado de la siguiente manera: La primera parte está contenida por 21 ítems la cual dan respuesta al primer objetivo específico que consiste en describir las prácticas de gestión de talento humano en una empresa PyME, y la segunda parte está contenida por 19 ítems que da respuesta al segundo objetivo específico señalar la alineación de las prácticas de Gestión de Talento Humano a la Planificación Estratégica en una empresa PyME.

Cabe destacar, que los datos están agrupados estadísticamente de acuerdo a las dimensiones propuestas en la operacionalización de la variable, en cuadros donde se tabuló el número de frecuencias de las respuestas obtenidas correspondientes a cada Ítems, posteriormente, se realizó un cálculo porcentual para representarlos claramente por medio de gráficos circulares, seguidamente se analizaron cuantitativamente dichas consultas, a continuación se presentan los resultados obtenidos:

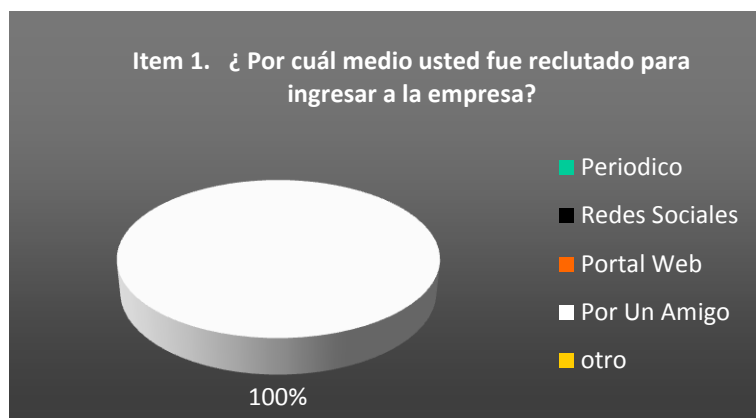
Ítem 1 ¿Cuándo Ingreso a la organización, a través de qué medio visualizó la oferta de servicio?

Cuadro N° 15 Medios por donde se visualizó la oferta

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Periódico	0	0%
Redes Sociales	0	0%
Portal Web	0	0%
Por Un Amigo	18	100%
otro	0	0%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 1 Medios por donde se visualizó la oferta



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: Como se evidencia en el grafico el 100% de los empleados encuestados indicaron que el medio de reclutamiento fue por un amigo. Esto indica que la organización realiza la incorporación de su talento humano a la empresa por los mismos trabajadores y no por los medios estandarizados como: anuncios en periódico, portales web, redes sociales, entre otros.

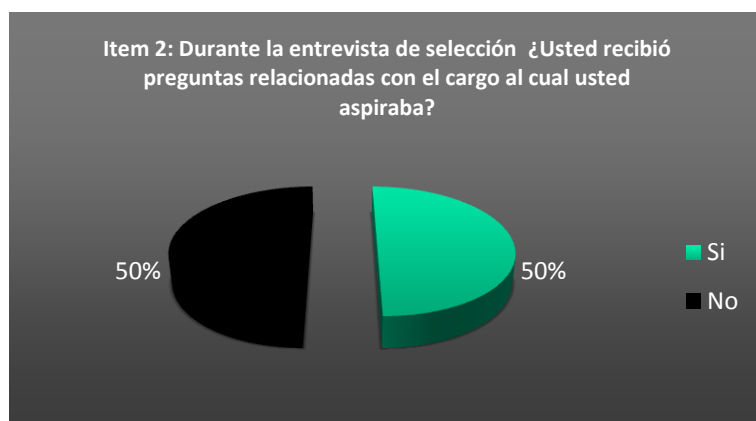
Ítem 2 Durante la entrevista de selección ¿Usted recibió preguntas relacionadas con el cargo al cual usted aspiraba?

Cuadro N° 16 Entrevista de Selección

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	50%
No	9	50%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 2 Entrevista de Selección



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: Como se muestra en el grafico el 50% de los empleados encuestados confirmaron que si reciben preguntas relacionadas al cargo al cual aspiraba, mientras que el otro 50% confirmo que no, esto quiere decir, que el personal que realiza las entrevistas no tienen la formación necesaria al momento de aplicar la entrevista y hacer la selección del personal adecuado.

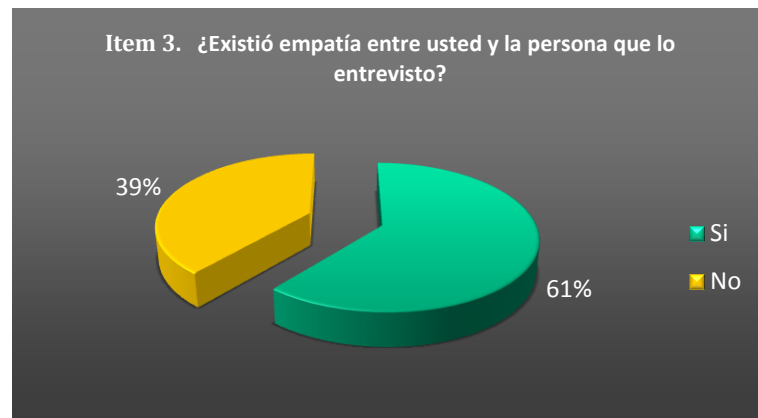
Ítem 3 ¿Existió empatía entre usted y la persona que lo entrevistó?

Cuadro N° 17 Empatía en la Entrevista de Selección

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	61%
No	7	39%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 3 Empatía en la Entrevista de Selección



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: El 61% de los empleados encuestados indicaron que si existió empatía con la persona que realizaba la entrevista, mientras que el 39% indicó que no. Es notorio ver que la mayor parte de la población encuestada se sintió en confianza con el responsable de la entrevista. Sin embargo el resto de la población no sintió empatía. Este resultado indica que a pesar de la empatía que pueda darse en la entrevista no necesariamente está capacitada para llevar de manera adecuada las técnicas de selección.

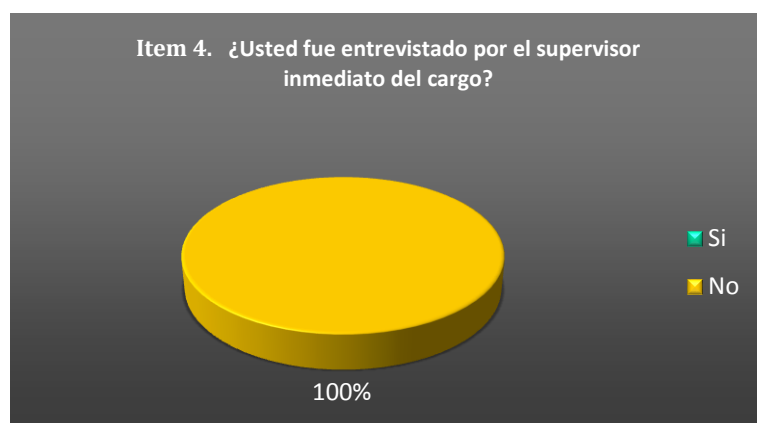
Ítem 4 ¿Usted fue entrevistado por el supervisor inmediato del cargo?

Cuadro N° 18 Personal que realiza la Entrevista de Selección

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	18	100%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 4 Personal que realiza la Entrevista de Selección



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: Se evidencia en el grafico el 100% de la población de los empleados encuestados expresaron que no fueron entrevistado por el supervisor inmediato del cargo al que aspiraba. Es indiscutible que la empresa no cuenta con personal calificado para aplicar los lineamientos estándar de un proceso de selección de personal de manera efectiva, esto quiere decir, que el encargado de realizar las entrevistas no realiza el procedimiento completo, en donde el aspirante debe pasar por cada proceso y así determinar si es el candidato apto para el cargo al que aspira la organización.

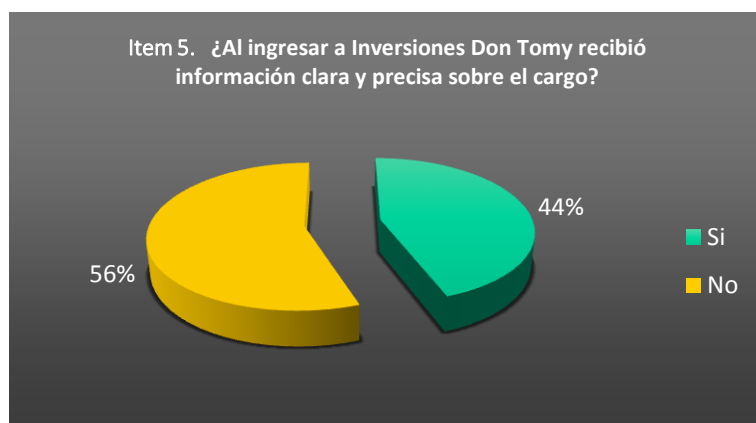
Ítem 5 ¿Al ingresar a Inversiones Don Tomy recibió información clara y precisa sobre el cargo?

Cuadro N° 19 Información sobre el cargo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	44%
No	10	56%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 5 Información sobre el cargo



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos el 56% del personal encuestado indicó que no recibieron información clara de sus funciones en el cargo mientras que el 44% indicó si haber recibido la información. Al cotejar el resultado se puede evidenciar que la empresa no entrega a todo el personal ingresado la información correspondiente al cargo que va a desempeñar. Lo que indica que la empresa tiene fallas en este proceso, es evidente que un trabajador realizara sus funciones y tareas asignadas de manera eficiente, si este posee claramente la información necesaria al ingresar a la organización.

Ítem 6 ¿Usted al ingresar le entregaron una Descripción del Cargo?

Cuadro N° 20 Descripción del cargo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	18	100%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 6 Descripción del cargo



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de los empleados encuestados indican no haber recibido por escrito la descripción del cargo a ocupar. Esto confirma, que la empresa no posee el personal calificado con conocimiento correspondiente, para realizar de forma correcta las prácticas de gestión de talento humano. Es posible que el personal actualmente encargado de este proceso no conozca lo necesario que es el tener la descripción del cargo por escrito y así evitar las consecuencias y errores a futuro de la organización.

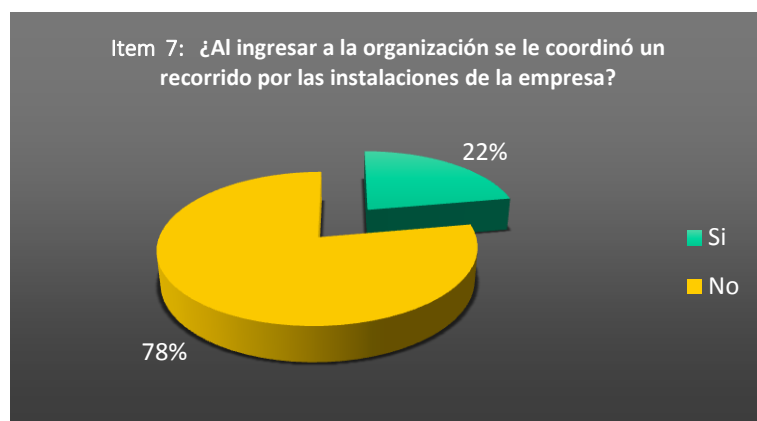
Ítem 7 ¿Al ingresar a la organización se le coordinó un recorrido por las instalaciones de la empresa?

Cuadro N° 21 Socialización Organizacional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	22%
No	14	78%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 7 Socialización Organizacional



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos en el grafico el 78% de los empleados encuestados indican no haber recibido ningún recorrido por las instalaciones, mientras que el 22% indico si haber hecho el recorrido. Es evidente la falta de comunicación de las personas encargadas actualmente del proceso de selección, se observa la deficiencia en los procedimientos correctos que debe tener toda organización, lo esencial es indicar a todo nuevo ingreso las instalaciones donde serán realizadas quizás parte de sus funciones.

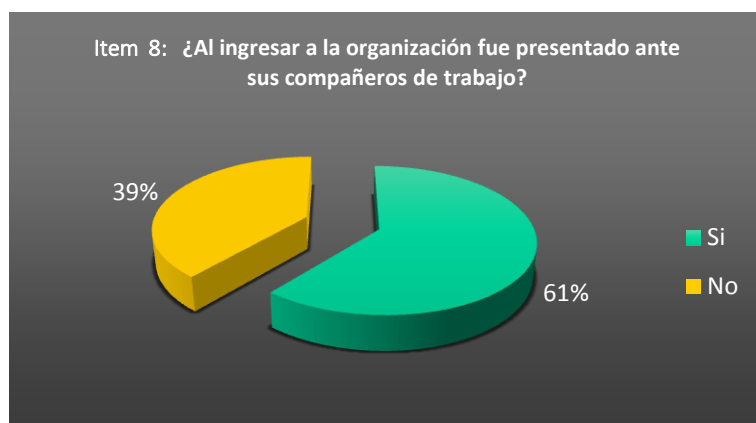
Ítem 8 ¿Al ingresar a la organización fue presentado ante sus compañeros de trabajo?

Cuadro N° 22 Socialización Organizacional en el área de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	61%
No	7	39%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 8 Socialización Organizacional en el área de trabajo



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos en el grafico el 61% de los empleados encuestados indican si fueron presentados ante sus compañeros de trabajo mientras que, el 39% indico no haber sido presentado. Obviamente la falta de gestión de talento humano dentro de la pyme esta algo deficiente, visualizar que aun parte de la población no es presentada al momento de ingresar a la organización muestra la deficiencia en la cultura de la misma.

Ítem 9 ¿Le han evaluado su desempeño laboral?

Cuadro N° 23 Evaluación de Desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	18	100%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 9 Evaluación de Desempeño



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos en el gráfico el 100% de los empleados encuestados indican **no se les ha evaluado su desempeño laboral**. La posibilidad de errores o habilidades que se pueden presentar en los diferentes puestos es incierta, debido a la falta evaluaciones de las personas que desempeñan los diferentes cargos dentro de la pyme. No podemos identificar las habilidades ni destrezas de nuestro talento humano si no se hacen constantes evaluaciones, o simplemente no logramos observar si las debilidades son más altas que las habilidades. Es por ello que se puede manifestar la deficiencia en el área de la gestión del talento humano dentro de esta pyme.

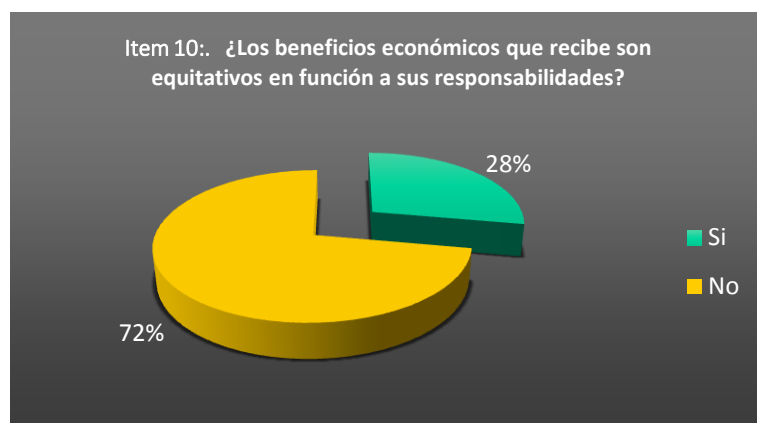
Ítem 10 ¿Los beneficios económicos que recibe son equitativos en función a sus responsabilidades?

Cuadro N° 24 Sueldos y Salarios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	28%
No	13	72%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 10 Sueldos y Salarios



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos en el gráfico el 72% de los empleados encuestados indican que no son equitativos los beneficios económicos percibidos mientras que, el 28% indicó que si son equitativos los beneficios económicos según sus funciones. Esto indica que la mayoría de la población no está de acuerdo con los beneficios económicos que reciben, esto quiere decir, que la dirección de la organización deberá hacer un estudio de beneficios porque a simple vista la insatisfacción de sus empleados tiene un porcentaje alto.

Ítem 11 ¿Conoce usted las tareas y/o actividades del cargo que desempeña?

Cuadro N° 25 Actividades del Cargo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	50%
No	9	50%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 11 Actividades del Cargo



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos en el grafico el 50% de los empleados encuestados indican que si conocen sus tareas dentro del cargo, mientras que, el 50% indicaron que no conocen sus tareas ni actividades del cargo que desempeñan. Notablemente el no poseer las descripciones de los cargo, las respuestas obtenidas evidencian el desconocimiento de la mitad de la población, posiblemente la otra mitad vienen con conocimientos adquiridos en otra organización y por ello indican saber realizar parte de sus tareas. La empresa debe implementar sus descripciones de cargo para evitar seguir incurriendo en procesos erróneos.

Ítem 12 ¿Usted ha recibido talleres de capacitación sobre Prevención de Accidentes?

Cuadro N° 26 Capacitación sobre Prevención de Accidentes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	00%
No	18	100%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 12 Capacitación sobre Prevención de Accidentes



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: Se presentan los resultados obtenidos en el grafico en dónde el 100% de los empleados encuestados señalan que no han recibido talleres de capacitación sobre prevención de accidentes, estos trabajadores desconocen la formación acerca de prevenir accidentes laborales. Es de carácter obligatorio que cada empleado reciba adiestramiento en el área de seguridad y salud laboral, dependen de la gestión de talento humano hacer posible la presencia de estos talleres. En la pyme, es visible identificar al realizar el ítem 12 que estas personas se encuentran en total desconocimiento de dichos talleres, al igual que la gerencia al desconocer los procesos pertinentes con respecto al área de seguridad en el trabajo.

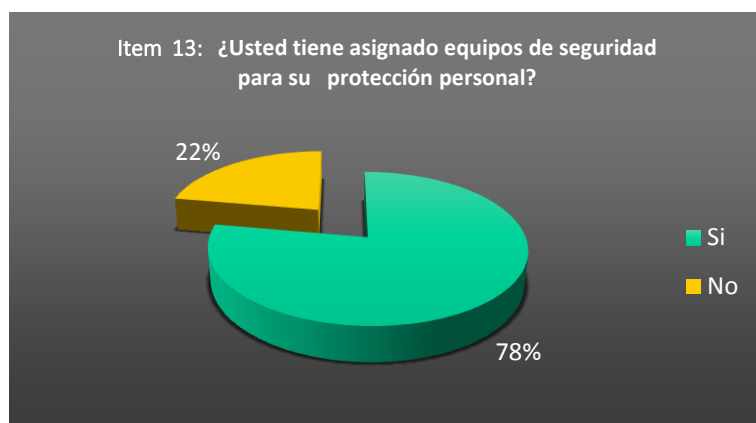
Ítem 13 ¿Usted tiene asignado equipos de seguridad para su protección personal?

Cuadro N° 27 Asignación de Equipos de Seguridad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	78%
No	4	22%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 13 Asignación de Equipos de Seguridad



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: De acuerdo a los resultados adquiridos en el grafico el 78% de los empleados encuestados respondieron que si tienen asignado equipos de seguridad para su protección personal y el 22% restante expreso que no posee equipos de seguridad; se puede inferir que los mismos consideran que no está cubierta la necesidad de obtener sus implementos como lo es establecido en la ley. El desarrollo personal, la responsabilidad y el logro depende de la satisfacción que puedan tener los empleados según la estabilidad ofrece la empresa en los distintos escenarios, es decir, mientras los empleados no están satisfechos en su totalidad el rendimiento y el compromiso con la organización puede estar desequilibrada.

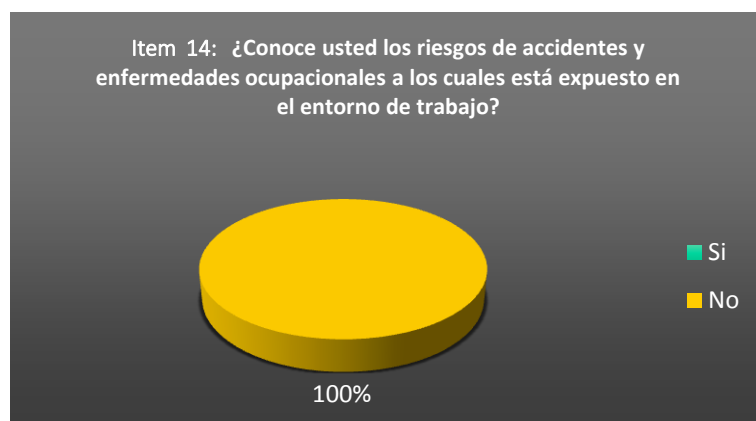
Ítem 14 ¿Conoce usted los riesgos de accidentes y enfermedades ocupacionales a los cuales está expuesto en el entorno de trabajo?

Cuadro N° 28 Seguridad Laboral

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	18	100%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 14 Seguridad Laboral



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: Presentado en el ítem 14 los resultados alcanzados en el gráfico en dónde el 100% de los empleados encuestados indicaron no conocer los riesgos de accidentes y enfermedades ocupacionales a los cuales están expuestos, se logra identificar que la totalidad de la población posee falta de conocimiento en cuanto a las enfermedades ocupacionales a los cuales están expuestos diariamente dentro de sus jornadas laborales. La pyme debe tener presente que la relación de las personas con el trabajo es fundamental, según el resguardo dentro de la organización se mantendrán intactos los sentidos de pertenencia y se mostraran identificados con la misma.

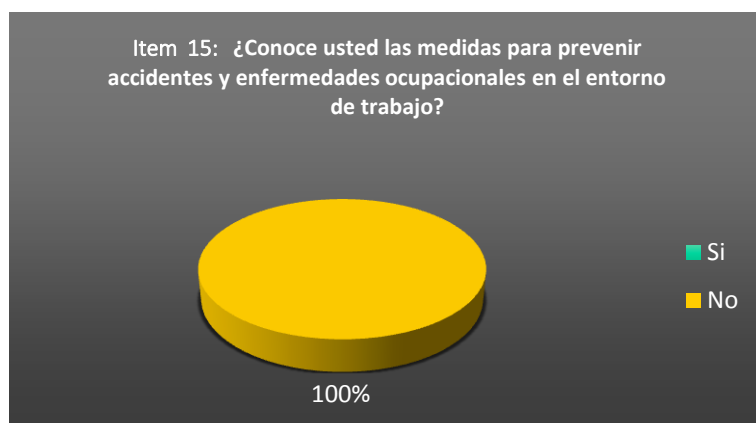
Ítem 15 ¿Conoce usted las medidas para prevenir accidentes y enfermedades ocupacionales en el entorno de trabajo?

Cuadro N° 29 Medidas de prevención de Accidentes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	18	100%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 15 Medidas de prevención de Accidentes



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: Presentado los resultados adquiridos en el gráfico en dónde se observa que el 100% de los empleados encuestados señalaron que no conocen las medidas para prevenir accidentes y enfermedades ocupacionales. Si la empresa se muestra leal y fiel con su equipo, ellos les devolverán esa fidelidad. Los empleados se consideran valiosos con solo observar como el patrono o sus subordinados, muestren la preocupación hacia ellos respecto a salud, el formarlos para que aprendan a identificar y prevenir los accidentes laborales le muestra que tan trascendente pueden llegar a ser la organización; de allí parte la permanecían de nuestro talento humano en la misma.

Ítem 16 ¿Usted ha recibido formación para mejorar en el desempeño de su trabajo?

Cuadro N° 30 Capacitación en el Trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	18	100%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 16 Capacitación en el Trabajo



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: Demostrado los resultados obtenidos en el gráfico se observa que el 100% de los empleados encuestados señalan que no reciben formación para mejorar su desempeño. Como indica Chiavenato, la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. Referimos de manera concisa, que los estudios realizados en la pyme la totalidad de la población nos demostró que no poseen los recursos, ni individuos capacitados para la formación de personas en sus diferentes puestos de trabajo.

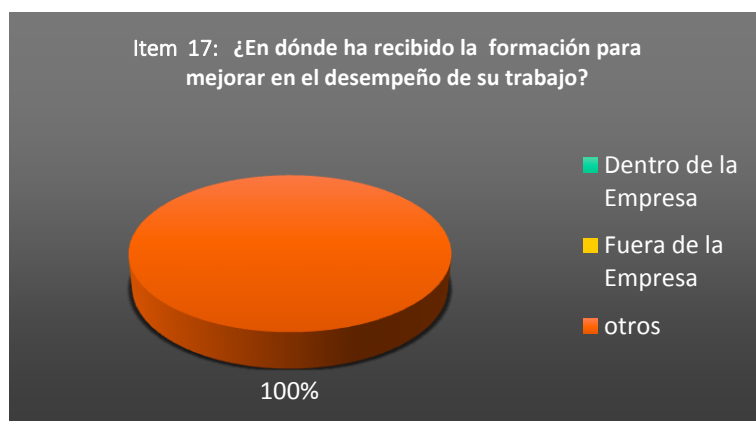
Ítem 17 ¿En dónde ha recibido la formación para mejorar en el desempeño de su trabajo?

Cuadro N° 31 Lugar de Capacitación en el Trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Dentro de la empresa	0	0%
Fuera de la empresa	0	0%
Otros	18	100%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 17 Lugar de Capacitación en el Trabajo



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: Utilizando los resultados adquiridos en el gráfico se observa que el 100% de los empleados encuestados indicaron que la formación recibida para mejorar en el desempeño de su trabajo fue otros, evidenciamos de manera precisa que la organización no tiene las competencias requeridas para la formación de sus trabajadores, tanto internamente como externa. Parte del éxito de cada organización está en la capacitación de su talento humano, además son incentivos motivacionales para las personas saber que quien los forma, es la empresa con la cual se sentirían identificados.

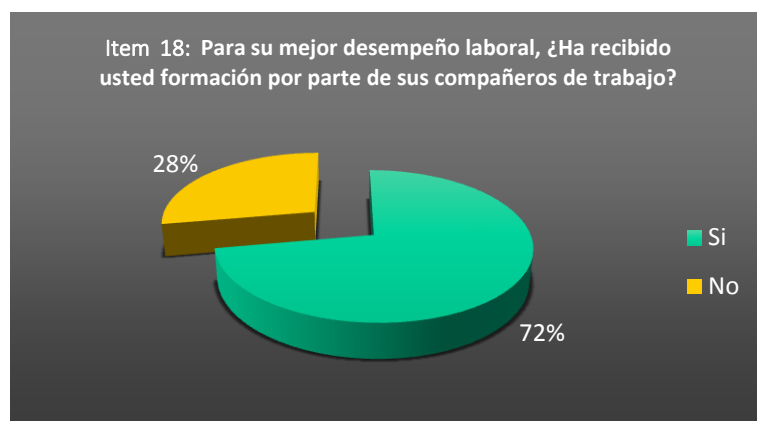
Ítem 18 Para su mejor desempeño laboral, ¿Ha recibido usted formación por parte de sus compañeros de trabajo?

Cuadro N° 32 Capacitación en el Puesto Trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	72%
No	5	28%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 18 Capacitación en el Puesto Trabajo



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos en el grafico el 72% de los empleados encuestados respondieron que, si han recibido formación de parte de sus compañeros y el 28% restante señalo que no ha recibido. Las personas son los únicos elementos capaces de dirigirse y desarrollarse por sí mismas. Por eso tienen una enorme aptitud para el crecimiento y desarrollo, la gran oportunidad que tiene la pyme actualmente, y que no logra observar es que su personal trabaja en equipo, aun existiendo mucho desconocimiento hay personas dispuestas a entregar parte de sus culturas aprendidas en otras partes y enseñarlas, es allí donde se incrementa la necesidad de selección para la capacitación de su talento humano.

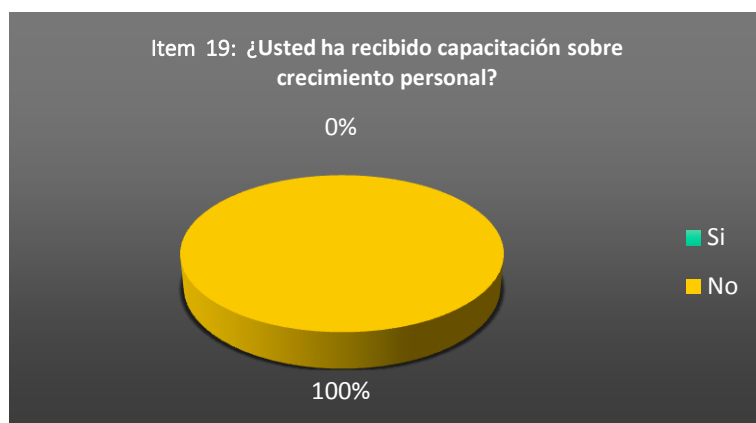
Ítem 19 ¿Usted ha recibido alguna capacitación sobre crecimiento personal?

Cuadro N° 33 Crecimiento Personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	18	100%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 19 Crecimiento Personal



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: Presentados los resultados obtenidos en el gráfico se observa que el 100% de los empleados encuestados revelaron no haber recibido capacitación sobre crecimiento personal. Es visible el gran vacío que tiene la organización a través de la gestión del talento humano, se puede identificar que el desempeño que presenta un individuo para el logro de los objetivos organizacionales permite reflejar su interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

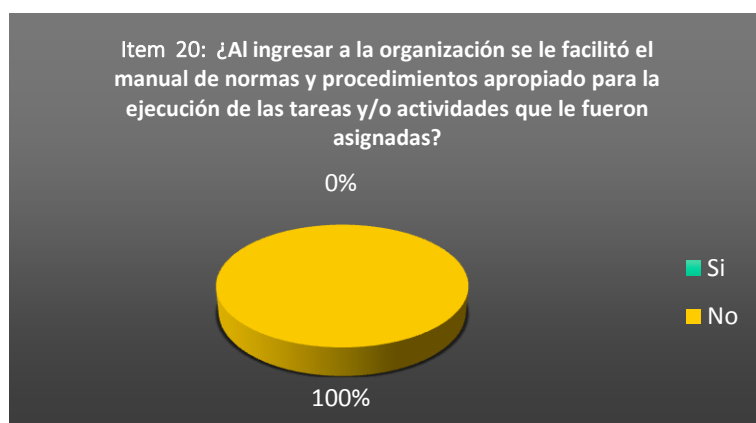
Ítem 20 ¿Al ingresar a la organización se le facilitó el manual de normas y procedimientos apropiado para la ejecución de las tareas y/o actividades que le fueron asignadas?

Cuadro N° 34 Manual de Normas y Procedimientos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	18	100%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 20 Manual de Normas y Procedimientos



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: Demostrados los resultados adquiridos en el gráfico se observa que el 100% de los empleados encuestados revelaron no se le facilitó el manual de normas y procedimientos para la ejecución de las actividades asignadas. Un indicador único que nos demuestra la respuesta obtenida en este ítem, saber que la organización no cuenta con un manual de normas ni procedimientos, es fundamental en toda organización la existencia de un manual, que la identifique según sus valores y objetivos principales.

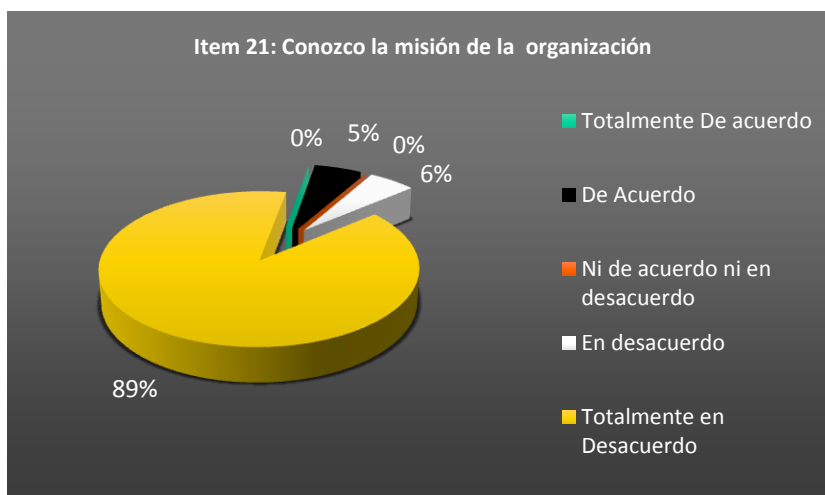
Ítem 21 Conozco la Misión de la Organización

Cuadro N° 35 Conozco la Misión de la Organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	0	0%
De Acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	6%
Totalmente en Desacuerdo	16	89%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 21 Conozco la Misión de la Organización



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: según los resultados conseguidos en el grafico el 89% indico estar totalmente en desacuerdo, el 6% en desacuerdo y el 5% de acuerdo con conocer la misión de la empresa. Es un indicativo que parte de los trabajadores encuestados no están en conocimiento de la misión de la organización. Cuando todos los empleados conocen la misión que orienta su trabajo, es más fácil de comprender e incluso saber cuál es su función y como contribuir con eficacia a la organización.

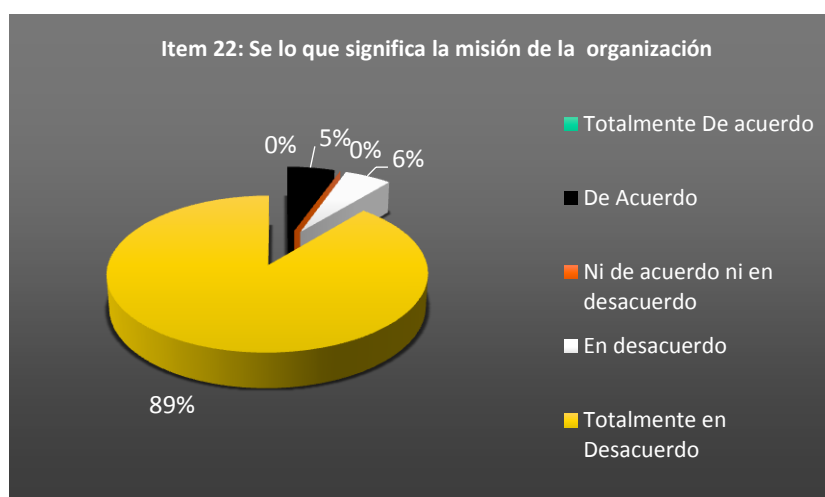
Ítem 22 Sé lo que significa la misión de la organización

Cuadro N° 36 Se lo que significa la misión de la organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	0	0%
De Acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	6%
Totalmente en Desacuerdo	16	89%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 22 Se lo que significa la misión de la organización



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: según los resultados conseguidos en el grafico el 89% indico estar totalmente en desacuerdo, el 6% en desacuerdo y el 5% de acuerdo con conocer la misión de la empresa. Es un ejemplo que parte de los trabajadores encuestados no saben que significa la misión de la organización. Cuando todos los empleados saben el significado de la misión, ayuda a la organización a trabajar en lo que la empresa quiere lograr.

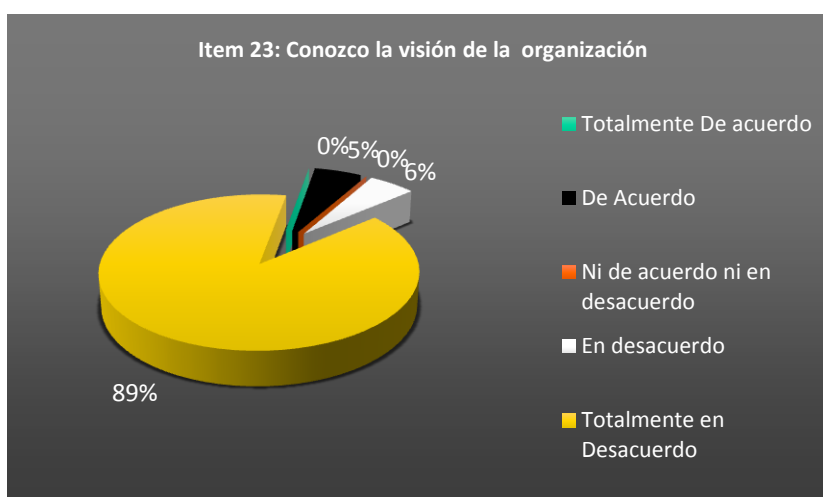
Ítem 23 Conozco la visión de la organización

Cuadro N° 37 Conozco la visión de la organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	0	0%
De Acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	6%
Totalmente en Desacuerdo	16	89%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 23 Conozco la visión de la organización



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: según los resultados obtenidos en el grafico el 89% indico estar totalmente en desacuerdo, el 6% en desacuerdo y el 5% de acuerdo con conocer la visión de la empresa. Es una muestra clara que parte de los trabajadores encuestados no están en conocimiento de la visión de la organización. La visión en una empresa se utiliza para describir el futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo en éxito rápidamente y si sus empleados no la conocen como pueden correr el riesgo de no lograr cumplir con esa meta.

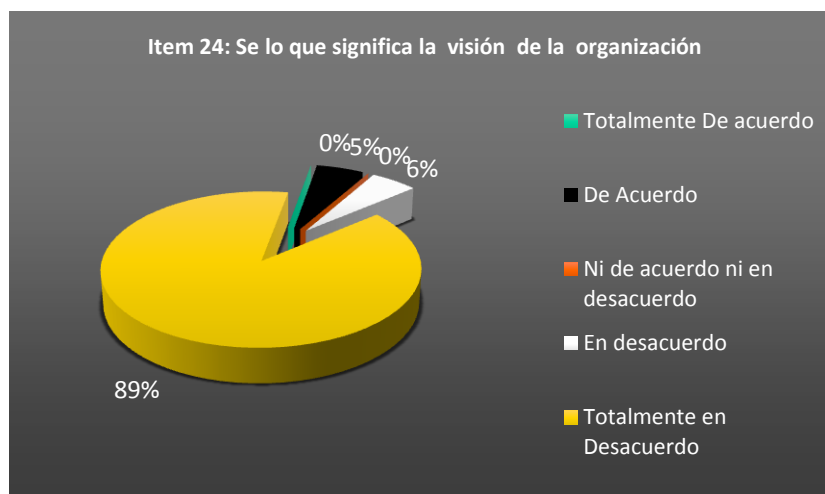
Ítem 24 Sé lo que significa la visión de la organización

Cuadro N° 38 Se lo que significa la visión de la organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	0	0%
De Acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	6%
Totalmente en Desacuerdo	16	89%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 24 Se lo que significa la visión de la organización



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: en el grafico se muestra claramente que el 89% indico estar totalmente en desacuerdo, el 6% en desacuerdo y el 5% de acuerdo con saber el significado de la visión de la empresa. Es un ejemplo que parte de los trabajadores encuestados no saben lo que representa la visión de la organización. Cuando todos los empleados saben el significado de la visión, ayuda a la organización a estar más orientada hacia lo que la empresa pretende ser que hacia lo que realmente es.

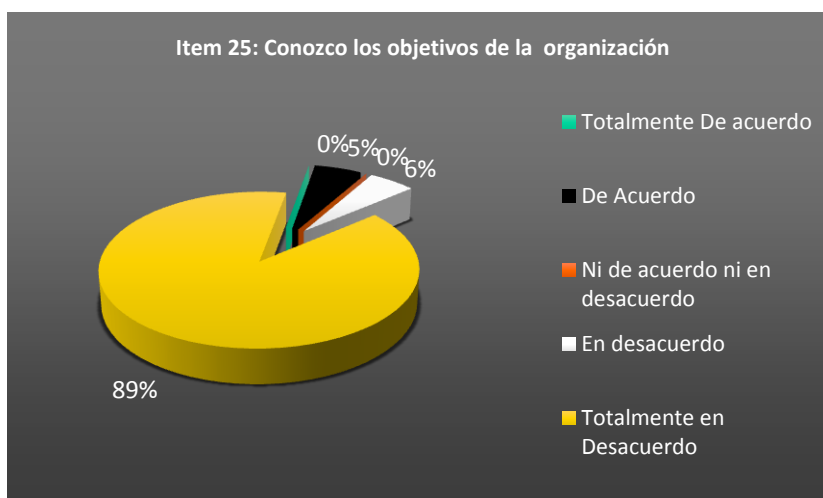
Ítem 25 Conozco los objetivos de la organización

Cuadro N° 39 Conozco los objetivos de la organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	0	0%
De Acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	6%
Totalmente en Desacuerdo	16	89%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 25 Conozco los objetivos de la organización



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: según los resultados obtenidos en el grafico el 89% indico estar totalmente en desacuerdo, el 6% en desacuerdo y el 5% de acuerdo con conocer los objetivos de la empresa. Es un indicador claro que parte de los trabajadores encuestados no conocen los objetivos de la organización. Los objetivos son el resultado deseado que la empresa pretende alcanzar en determinado periodo. Sin su talento humano pueden correr el riesgo de no lograr cumplir con esa meta.

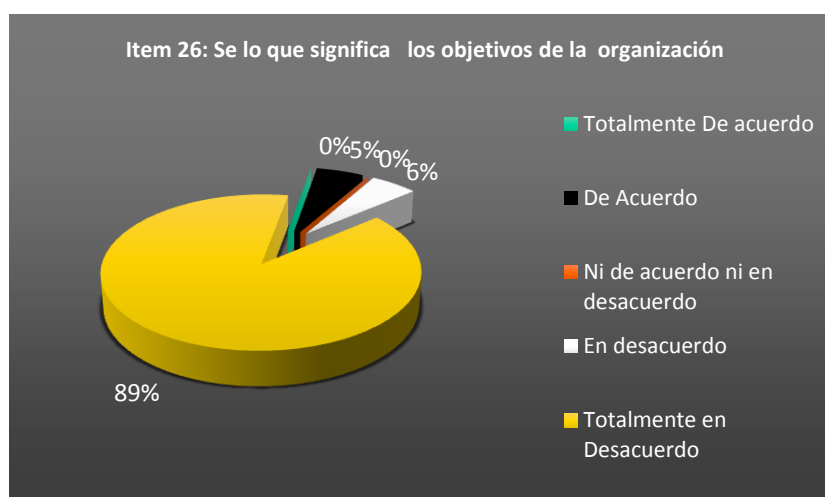
Ítem 26 Sé lo que significan los objetivos de la organización

Cuadro N° 40 Se lo que significa los objetivos de la organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	0	0%
De Acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	6%
Totalmente en Desacuerdo	16	89%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 26 Se lo que significa los objetivos de la organización



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: en el grafico se muestra claramente que el 89% indico estar totalmente en desacuerdo, el 6% en desacuerdo y el 5% de acuerdo con saber el significado de los objetivos de la empresa. Aquí se indica que el empleado desconoce los objetivos de la organización. Los objetivos identifican las áreas estratégicas y precisan la dirección que ha de seguirse para alcanzar la misión y visión corporativa. Esto significa que para lograrlo se requiere la contribución de todas las áreas.

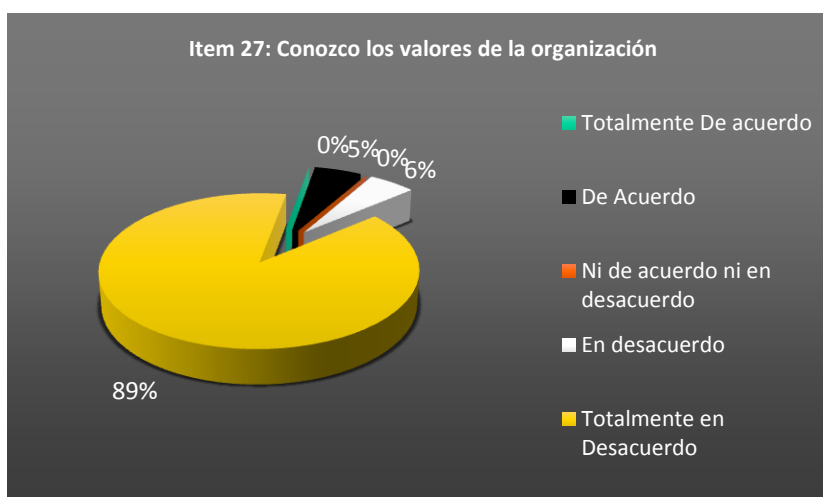
Ítem 27 Conozco los valores de la organización

Cuadro N° 41 Conozco los valores de la organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	0	0%
De Acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	6%
Totalmente en Desacuerdo	16	89%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 27 Conozco los valores de la organización



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: Demostrados los resultados adquiridos en el gráfico se observa que el 89% está totalmente en desacuerdo, el 6% está en desacuerdo y el 5% está de acuerdo en conocer los valores de la empresa. Sin embargo es evidente que la mayor parte de los trabajadores encuestados no conoce esos valores. Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción, como por ejemplo la honestidad que la empresa quiera transmitir a sus clientes. Pero si sus empleados desconocen cuáles son los valores de la organización como puede transmitir eso a los clientes finales y tener fidelidad de los mismos.

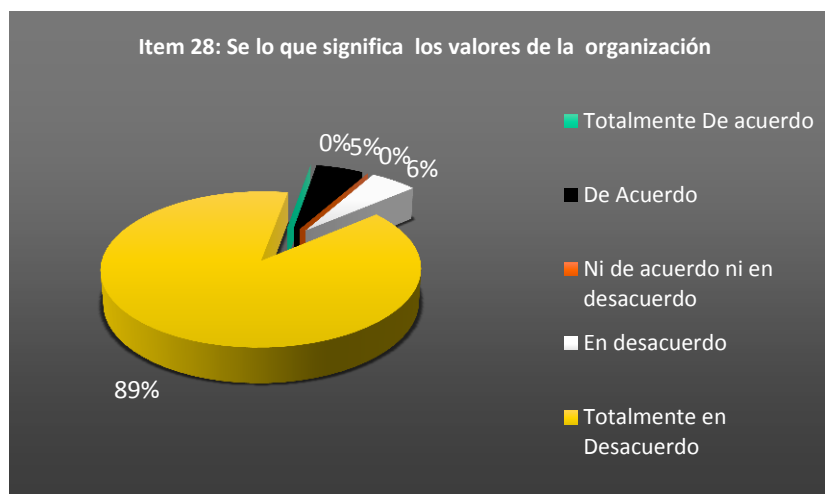
Ítem 28 Sé lo que significa los valores de la organización

Cuadro N° 42 Sé lo que significa los valores de la organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	0	0%
De Acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	6%
Totalmente en Desacuerdo	16	89%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 28 Sé lo que significa los valores de la organización



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: los resultados en el gráfico demuestran que el 89% está totalmente en desacuerdo, el 6% está en desacuerdo y el 5% está de acuerdo en conocer los valores de la empresa. Es indudable que la mayor parte de los trabajadores encuestados no saben que significa esos valores. Es allí donde nos damos cuenta en la falta de planeación estratégica de la empresa porque no puede transmitir los valores eso a los clientes finales y tener fidelidad de los mismos si sus empleados no saben cuáles son.

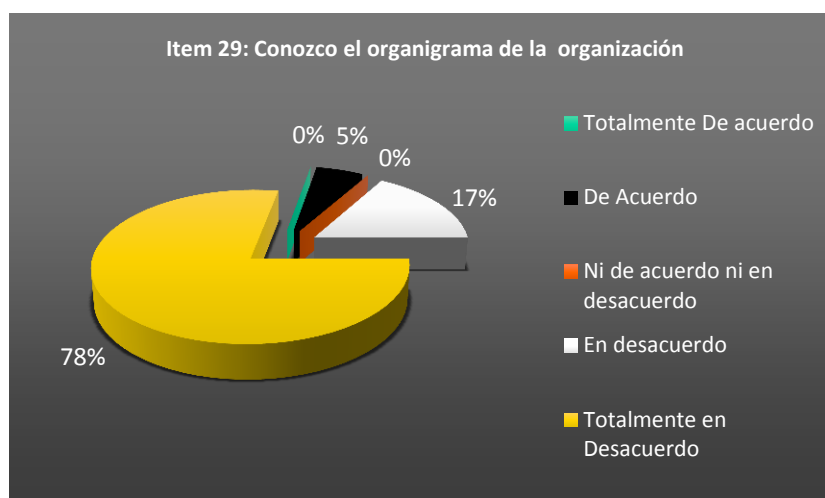
Ítem 29 Conozco el organigrama de la organización

Cuadro N° 43 Conozco el organigrama de la organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	0	0%
De Acuerdo	1	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	17%
Totalmente en Desacuerdo	14	78%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 29 Conozco el organigrama de la organización



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: los resultados indican que el 78% de los trabajadores encuestados están totalmente en desacuerdo, el 17% en desacuerdo y el 5% de acuerdo. Esto significa que no conocen el organigrama de la empresa, es decir como esta constituido cada departamento de la organización. Por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos fijados tomando en cuenta la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, así como también los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos. Por eso es importante que los trabajadores tengan el conocimiento del organigrama.

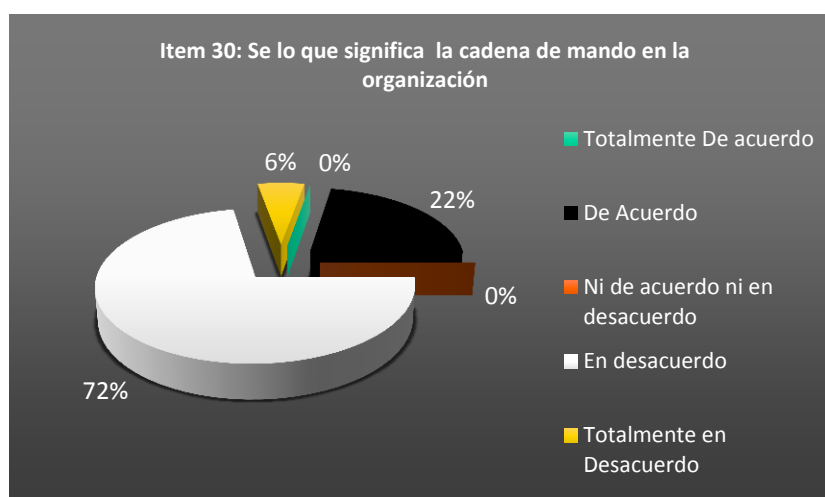
Ítem 30 Sé lo que significa la cadena de mando en la organización

Cuadro N° 44 Se lo que significa la cadena de mando en la organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	0	0%
De Acuerdo	4	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	13	72%
Totalmente en Desacuerdo	1	6%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 30 Se lo que significa la cadena de mando en la organización



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: los resultados en el gráfico demuestran que el 72% está en desacuerdo, el 22% está de acuerdo y el 6% está totalmente en desacuerdo en lo que significa la cadena de mando en la empresa. Es indudable que la mayor parte de los trabajadores encuestados no saben que significa la cadena mando, es decir no sabe a quién reportar exactamente. Es allí donde nos damos cuenta que la empresa no tiene constituido de manera formal el organigrama y por ende la mayor parte de los trabajadores encuestados no saben a quién reportarle dentro de la organización.

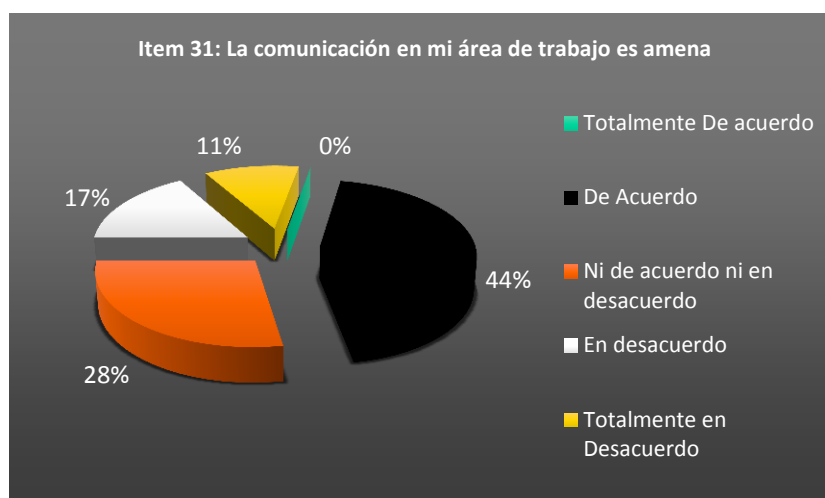
Ítem 31 La comunicación en mi área de trabajo es amena

Cuadro N° 45 La comunicación en mi área de trabajo es amena

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	0	0%
De Acuerdo	8	44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	28%
En desacuerdo	3	17%
Totalmente en Desacuerdo	2	11%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 31 La comunicación en mi área de trabajo es amena



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: los resultados obtenidos en este ítem demuestran que el 11% está totalmente en desacuerdo, el 17% está en desacuerdo, el 28% no está ni en desacuerdo ni de acuerdo y el 44% está de acuerdo en que la comunicación dentro del área de trabajo es amena. Esto quiere decir que la comunicación es grata y amena para la mayor parte de los trabajadores encuestados. La comunicación provee una salida para la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales y por último, los individuos y grupos necesitan información para realizar el trabajo de las organizaciones.

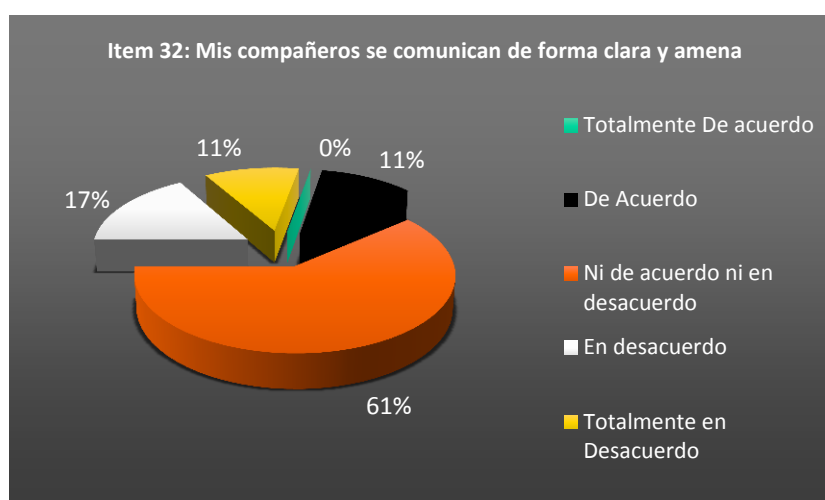
Ítem 32 Mis compañeros se comunican de forma clara y amena

Cuadro N° 46 Mis compañeros se comunican de forma clara y amena

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	0	0%
De Acuerdo	2	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	61%
En desacuerdo	3	17%
Totalmente en Desacuerdo	2	11%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 32 Mis compañeros se comunican de forma clara y amena



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: los resultados conseguidos demuestran que el 11% está totalmente en desacuerdo, el 17% está en desacuerdo, el 61% no está ni en desacuerdo ni de acuerdo y el 11% está de acuerdo en que los trabajadores no se comunican de forma clara ni cordial con el resto de los compañeros. Esto quiere decir que, la comunicación dentro de organización está fallando, es decir no fluye de manera correcta y grata generando molestia entre compañeros. Es de vital importancia saber comunicar la información y tener un trato agradable entre compañeros.

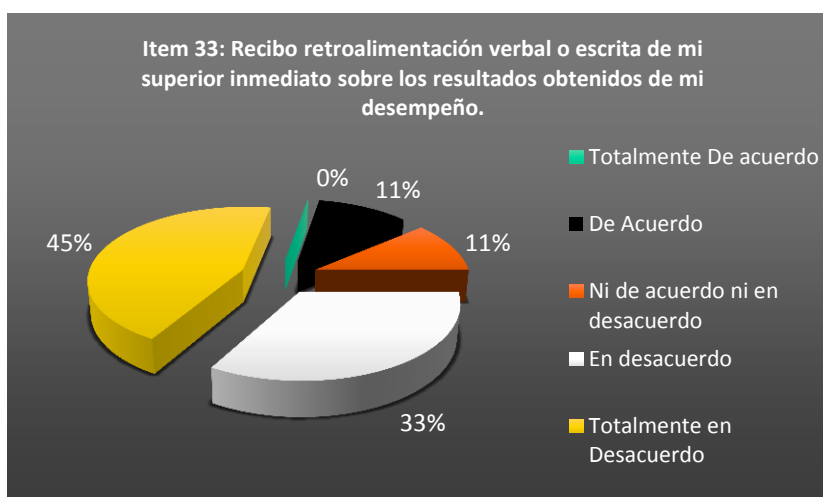
Ítem 33 Recibo retroalimentación verbal o escrita de mi superior inmediato sobre los resultados obtenidos de mi desempeño

Cuadro N° 47 Recibo retroalimentación verbal o escrita de mi superior

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	0	0%
De Acuerdo	2	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11%
En desacuerdo	6	33%
Totalmente en Desacuerdo	8	45%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 33 Recibo retroalimentación verbal o escrita de mi superior



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: en el grafico se puede evidenciar que 45% esta totalmente en desacuerdo, el 33% está en desacuerdo, el 11% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 11% está de acuerdo. Esto significa que dentro de la empresa los trabajadores encuestados no reciben de manera verbal ni escrita sobre los resultados obtenidos de su desempeño laboral, ocasionando así la falta de información de los empleados de si están realizando bien o no sus funciones dentro del área de trabajo.

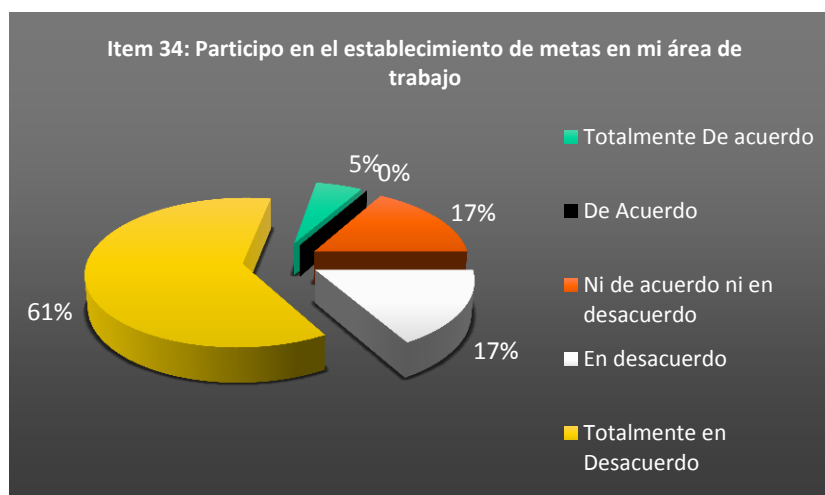
Ítem 34 Participo en el establecimiento de metas en mi área de trabajo.

Cuadro N° 48 Participo en el establecimiento de metas en mi área de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	1	5%
De Acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	17%
En desacuerdo	3	17%
Totalmente en Desacuerdo	11	65%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 34 Participo en el establecimiento de metas en mi área de trabajo



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: los resultados conseguidos demuestran que el 61% está totalmente en desacuerdo, el 17% en desacuerdo, el 17% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5% está de acuerdo con participar en el establecimiento de metas dentro del departamento en la empresa. Significa que hace falta liderazgo de parte de la gerencia. El liderazgo es un elemento importante en la formación de los gerentes de las PyMES ya que ayudan a afianzar los lazos con los empleados y así lograr la ejecución de los objetivos planteados.

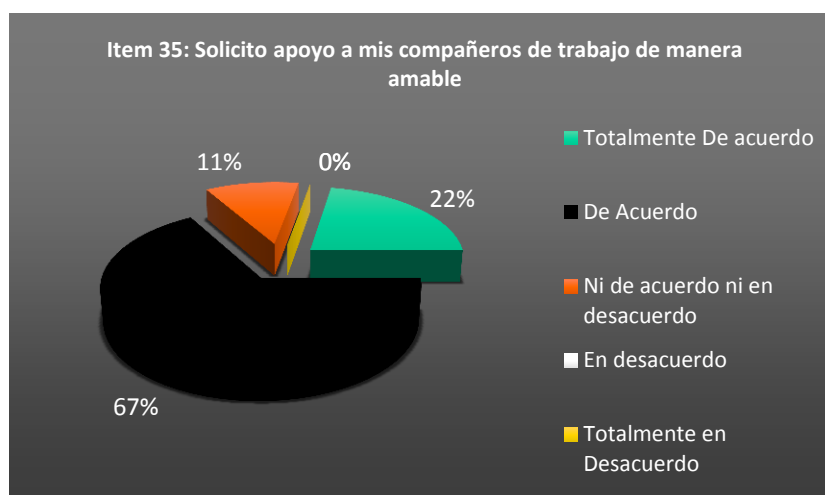
Ítem 35 Solicito apoyo a mis compañeros de trabajo de manera amable

Cuadro N° 49 Solicito apoyo a mis compañeros de trabajo de manera amable

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	4	22%
De Acuerdo	12	67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11%
En desacuerdo	3	17%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 35 Solicito apoyo a mis compañeros de trabajo de manera amable



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: en el grafico se puede comprobar que el 22% está totalmente de acuerdo, el 67% está de acuerdo y el 11% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con haber solicitado ayuda a sus compañeros de trabajo de manera amable. Esto quiere decir que a pesar de las falla de comunicación entre compañeros, ellos se brindan el apoyo necesario para que otros puedan terminar sus actividades de la mejor manera. A esto se le llama orientación al logro y es la habilidad con la que se supera las circunstancias actuales con la que el personal pueda adaptarse rápidamente ante los imprevistos.

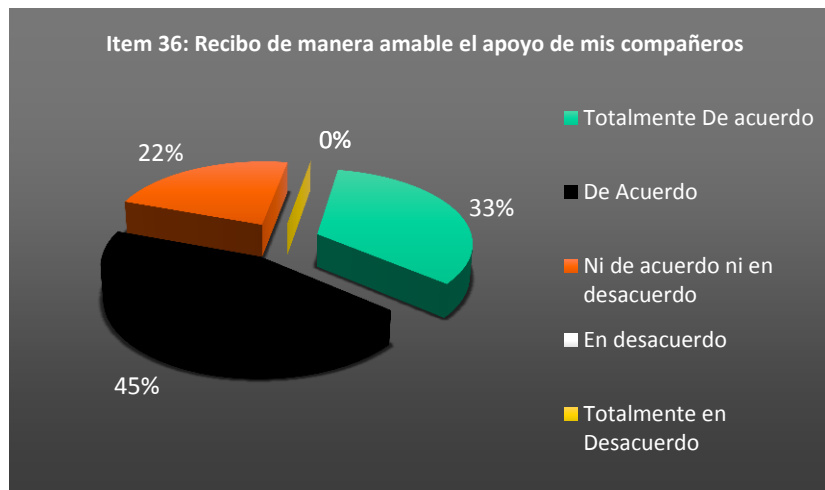
Ítem 36 Recibo de manera amable el apoyo de mis compañeros.

Cuadro N° 50 Recibo de manera amable el apoyo de mis compañeros

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	6	33%
De Acuerdo	8	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	22%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 36 Recibo de manera amable el apoyo de mis compañeros



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: en el grafico se puede comprobar que el 33% está totalmente de acuerdo, el 45% está de acuerdo y el 22% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con haber recibido ayuda de sus compañeros de trabajo de manera amable. Esto significa que, a pesar de las no tener buena comunicación entre compañeros, ellos se reciben el apoyo de manera amable para que puedan culminar sus actividades de la mejor manera. Esto indica que pueden trabajar en equipo a pesar de las diferencias que puedan existir entre ellos.

Ítem 37 Mi supervisor inmediato me brinda apoyo cuando lo necesito.

Cuadro N° 51 Mi supervisor inmediato me brinda apoyo cuando lo necesito

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	0	0%
De Acuerdo	3	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	56%
En desacuerdo	4	22%
Totalmente en Desacuerdo	1	5%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 37 Mi supervisor inmediato me brinda apoyo cuando lo necesito



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: los resultados conseguidos demuestran que el 5% está totalmente en desacuerdo, el 22% está en desacuerdo, el 56% no está ni en desacuerdo ni de acuerdo y el 17% está de acuerdo recibir el apoyo de su supervisor inmediato cuando lo necesita. Estos resultados evidencian que los supervisores deben reforzar su formación y conocimientos en cuanto a liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, así estos puedan apoyar a su personal a culminar las tareas o actividades que la empresa requiera que haga el trabajador.

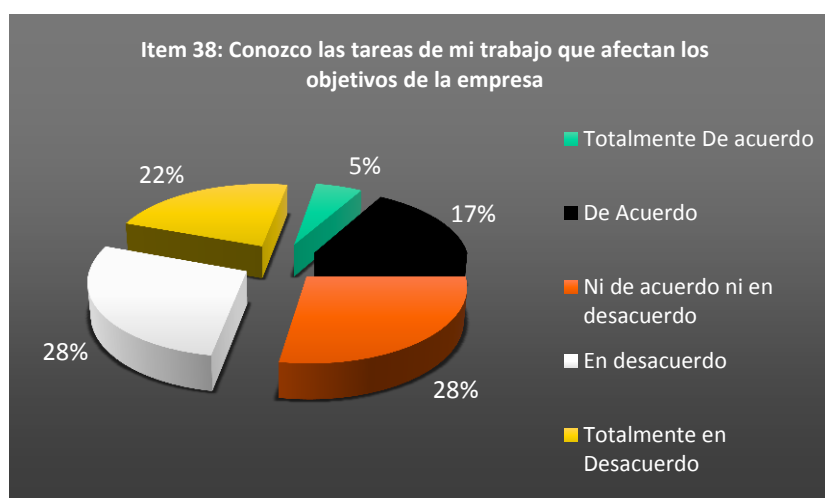
Ítem 38 Conozco las tareas de mi trabajo que afectan los objetivos de la empresa.

Cuadro N° 52 Conozco las tareas de mi trabajo que afectan los objetivos de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	1	5%
De Acuerdo	3	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	28%
En desacuerdo	5	28%
Totalmente en Desacuerdo	4	22%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 38 Conozco las tareas de mi trabajo que afectan los objetivos de la empresa



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: en el grafico se observa que el resultado obtenido fue del 5% está totalmente de acuerdo, el 17% está de acuerdo, el 28% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 28% está en desacuerdo y el 22% está totalmente en desacuerdo con conocer las tareas que afectan de manera directa a los objetivos de la empresa. Se evidencia que los trabajadores encuestados no están al tanto del impacto de sus tareas ni cómo afecta los objetivos de la organización.

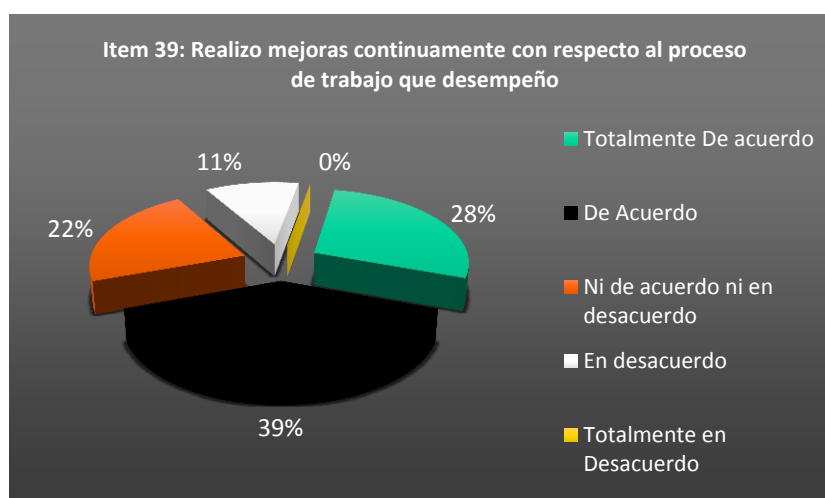
Ítem 39 Realizo mejoras continuamente con respecto al proceso de trabajo que desempeño.

Cuadro N° 53 Realizo mejoras continuamente con respecto al proceso de trabajo que desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	5	28%
De Acuerdo	7	39%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	22%
En desacuerdo	2	11%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%

Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Grafico N° 39 Realizo mejoras continuamente con respecto al proceso de trabajo que desempeño



Fuente: Martínez, M. y Sequera, M. (2022)

Interpretación: en el gráfico se observa que el 28% está totalmente de acuerdo, el 39% está de acuerdo, el 22% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 11% está en desacuerdo con realizar mejoras continuas a sus procesos de trabajo. Con este resultado se confirma que los trabajadores encuestados deben conocer primero el impacto de sus tareas para poder realizar mejoras que ayuden al logro de los objetivos de la empresa.

CONCLUSIONES

Una vez desarrollada la investigación que permitió analizar la gestión del talento humano en la PyME Inversiones Don Tomy ubicada en el municipio Guacara del estado Carabobo, se presenta las conclusiones vinculadas con los objetivos específicos del estudio y en consonancia con la realidad de la empresa vista desde la percepción de los trabajadores.

Al respecto, a través del primer objetivo específico se describió las prácticas de gestión de talento humano aplicadas en la empresa PyME caso de estudio.

Considerando estas respuestas, se puede decir que las prácticas de la gestión de talento humano son realizadas de manera intuitiva por parte de la Dirección de la empresa la cual posee poco conocimiento sobre el proceso que se debe hacer al momento de ingresar y contratar personal. Esto indica que es necesario tener un departamento que se encargue de realizar las prácticas de talento humano, que sepa como desarrollar cada proceso inherente al departamento.

De igual forma se pudo evidenciar que los empleados que ingresan a la organización son referidos por un amigo y no reclutados de manera oficial y estándar como anuncios de periódicos, portales de empleo, entre otros; la selección del personal la realiza la gerencia, la cual se evidencia por los resultados no está del todo capacitado ni tiene el conocimiento necesario en referencia al departamento.

La idea es que la empresa incorpore talento humano realmente calificado y con las habilidades exigidas por el puesto, para evitar así la

fuga de talento en la organización. Además realicen evaluaciones de desempeño donde los empleados se sientan cómodos con las actividades asignadas hagan mejoras continuas, capacitaciones a los puestos clave de la empresa, entre otros.

Con respecto al segundo objetivo específico permitió Identificar el comportamiento de las prácticas de gestión de talento humano con respecto a la planificación estratégica de la empresa PyME caso de estudio. Una vez aplicado el instrumento se evidencia que el personal desconoce la misión, visión, valores y objetivos organizacionales, por lo cual se concluye que la empresa no tiene una planeación estratégica que guíe a su personal con la intención de lograr las metas definidas al momento de crear la organización.

Otro resultado del estudio es la ausencia de una estructura organizativa formal ya que el personal no está seguro del puesto que ocupa dentro de la organización, sus responsabilidades específicas, su línea de supervisión directa o cadena mando y los canales formales de comunicación que debe utilizar.

En vista de los resultados generales obtenidos se puede concluir que la ausencia de una planeación estratégica y las marcadas deficiencias en las prácticas de gestión de talento humano hacen inviable el logro de los objetivos organizacionales. Por lo cual se generan una serie de recomendaciones que permitan determinar estrategias para mejorar la gestión de talento humano en la Pyme Inversiones Don Tomy ubicada en el municipio Guacara del estado Carabobo.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta como referencia las conclusiones antes expuestas, se presentan a continuación una serie de recomendaciones que podrían contribuir a mejorar las prácticas de la gestión del talento humano así como la alineación de las mismas para lograr que la empresa tenga un futuro más favorable en relación a sus trabajadores.

Primeramente ,se recomienda realizar la planeación estratégica de la organización, en donde un experto en gerencia pueda guiar a la junta directiva cómo crear la misión, visión, objetivos y valores de la empresa, con la finalidad de comprometer a su empleados y la organización así de este modo trabajar en conjunto por la consecución de las metas planteadas.

En segundo lugar, se recomienda la contratación de un experto en Gerencia de empresas en el ramo, para la realización de un estudio a través de la matriz DOFA, donde la empresa pueda evidenciar como mejorar las debilidades, como aprovechar las oportunidades del mercado, como maximizar las fortalezas y como minimizar las posibles amenazas.

Seguidamente, crear un departamento de Gestión de Talento Humano, que realice de manera óptima los procesos y practicas inherente al departamento, es decir, el reclutamiento, selección, incorporación, desincorporación, entre otras actividades con relación al talento humano que labora en la empresa.

Se recomienda de manera consecutivamente, la realización de la estructura organizativa (organigrama) de la empresa con la finalidad de

mejorar la distribución del talento humano. Esta mejora en la estructura se recomienda trabajar en conjunto con los supervisores de cada área con el propósito de hacer los cambios necesarios para el funcionamiento óptimo del mismo y así mejorar las cadenas de mando en los empleados.

Posteriormente se recomienda a la nueva gerencia de talento humano alinear las prácticas del departamento a la nueva planificación estratégica de la empresa y realizar a la par la planificación del departamento para estar en la misma línea de trabajo de la gerencia general.

Se recomienda a la nueva gerencia de talento humano actualizar los procesos existentes inherentes al departamento y crear los necesarios para el buen funcionamiento del mismo y pueda dar respuesta a las solicitudes tanto de la gerencia, junta directiva como de los trabajadores de la empresa.

Otra recomendación es crear manuales de descripción de cargos de la estructura organizativa e conjunto con cada líder, supervisor y gerente de área, con la finalidad de que cada empleado tenga por escrito y conozca las tareas, actividades y responsabilidades esenciales al cargo que ocupa.

Y por último se recomienda, crear manuales de normas y procedimientos de cada práctica del departamento, con el fin de tener soporte metódico de cómo se debe manejar cada proceso dentro del departamento.

LISTA DE REFERENCIAS

- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2017). *El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala*. Universidad y Sociedad [seriada en línea], 9 (1), pp. 187-195. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Álvarez Duque, V. (01 de 07 de 2019). *Foro Recursos Humanos*. Recuperado el 04 de 01 de 2022, de <https://www.fororecursosshumanos.com/el-exito-de-la-gerencia-de-personas-una-cuestion-de-estrategia/>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigacion Introduccion a la metodologia Cientifica* (6 ta Edicion ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Aular, Michael (2021): Funciones de la gestión de talento humano: una mirada praxiológica desde las organizaciones venezolanas. Fuente:<https://revistas.uclave.org/index.php/dissertare/article/view/3224> (Consultado el día 24-06-2021)
- Balestrini, M. (2006). *Como se Elabora el Proyecto de Investigacion* (7 ma Edicion ed.). Caracas: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Bernal, A. (19 de 11 de 2021). www.geovictoria.com. Recuperado el 04 de 01 de 2022, de <https://www.geovictoria.com/cl/gerencia-de-personas/>
- Brume G., M. J. (2019). *Estructura organizacional* (1 era Edicion ed.). Barranquilla, Colombia: Institución Universitaria Itsa.
- Chávez, M. (2019), Planificación Estratégica para la Microempresa "Asistecpro" en la Ciudad de Quito. Recuperado a partir de: <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/1956/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-2019-034.pdf>
- Caraballo, M. (2017), Plan de Mejora del Talento Humano en Superintendencia de Cajas de Ahorro (Sudeca) Para 2015,

Basada en la Metodología Caf 2013. Recuperado a partir de:
http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/cendes/tesis/Maria_cara_ballo_Tesis_de_Grado_Magister_Cendes.pdf

Castro, G. (2020), Planificación Estratégica, Gestión Del Talento Humano y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Servidores Públicos de la Municipalidad de Los Olivos. Recuperado a partir de:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59523/Castro_GCA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones* (9na Edición ed.). Mexico, Mexico: Mc GrawHill.

Chiavenato, I. (2010). *Gestion del Talento Humano* (3era ed.). Ciudad de Mexico, Mexico: Mc Graw Hill.

Coto, Mariella (2016). *¿Cómo identificar talento clave en la organización?* Fuente: www.factorhumano.cr (Consultado el día 16-06-2021)

Daft, R. (2013). *Teoria y Diseño Organizacional* (11va Edicion ed.). Santa Fe, Mexico: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Delgado de Smith, Y. (2008). *La Investigacion Social en Proceso - Ejercicios y Respuestas* (3era Edicion ed.). Valencia: Dirección de Medios y Publicaciones Universidad de Carabobo.

Dessler, G., & Varela, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). Mexico: Pearson.

Goodstein, L. D., Nolan, T., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeacion Estrategica Aplicada* (1era Edicion ed.). Santa Fe de Bogota, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana, S.A.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodologia de la investigacion* . Mexico: McGraw Hill.

- Mintzberg, H. (1991). *DISEÑO DE ORGANIZACIONES EFICIENTES* (Segunda Edición ed.). Buenos Aires, Argentina: McGill University.
- Mora, C. (2007) *PyMES Venezolanas y su Gerencia de Mercados*. Obtenido de: <https://www.gestiopolis.com/canales7/emp/pumes-venezolana-y-su-gestion-de-mercados-2.htm> Consultado (27 de 01 de 2022)
- Morán, Consuelo y Menezes, Esther (2016). *La Motivación De Logro Como Impulso Creador De Bienestar: Su Relación Con Los Cinco Grandes Factores De La Personalidad. International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1),31-40.[fecha de Consulta 2 de Febrero de 2022]. ISSN: 0214-9877. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349851777004>
- Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodologia de la Investigacion Cualitativa* (3 era edición ed.). Caracas: Fedupel.
- Rey de Polanco, N. (2016). *Planificación y Desarrollo del Talento Humano Enfoque Teórico- Práctico* (1 era Edición Digital ed.). Valencia, Venezuela: Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8va Edición ed.). Mexico, Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Rondón, G. (2020). Líneas de acción de planificación estratégica como herramienta gerencial en las contralorías municipales. *Revista Electrónica Conocimiento Libre Y Licenciamiento (CLIC)*, (21). Recuperado a partir de: <https://convite.cenditel.gob.ve/revistaclic/index.php/revistaclic/article/view/998>
- Serna Gómez, H. (2010). *Gerencia Estratégica* (10 ma edición ed.). Bogotá, Colombia: 3R editores.

Thompson, Ivan (2007) Conozca cuál es el Concepto de Organización aplicable a entidades y actividades. Obtenido de: <https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html> consultado (30 de 01 de 2022).

Villarroel, Miguel A. (2010). *Lineamientos estratégicos de liderazgo transformacional basado en las competencias gerenciales dirigido a los voceros y voceras del consejo comunal nuestro futuro uno del barrio bella vista de cagua*. Cagua, Aragua, Venezuela. Universidad Nacional Experimental Politécnica De La Fuerza Armada Nacional Decanato De Investigación Y Postgrado Unefa-Dip.

Viña, C. (2015), Planificación estratégica como herramienta de proyección para el fortalecimiento del clima organizacional de la Alcaldía del Municipio Biruaca, Estado Apure. Recuperado a partir de: http://opac.unellez.edu.ve/doc_num.php?explnum_id=980

www.bizneo.com. (13 de 01 de 2022). *Bizneo*. Obtenido de https://www.bizneo.com/blog/estructura-organizacional/#Tipos_de_estructura_organizacional

ANEXOS

ANEXO 1

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

Instrumentos de Recolección de Datos (Cuestionario)

El Presente se aplica con la finalidad de obtener la información necesaria y suficiente para conocer, la influencia que tiene la gestión del talento humano como factor clave en una pyme ubicada en el municipio Guacara Estado Carabobo.

Instrucciones:

A continuación se presenta un cuestionario dividido en dos partes, compuestos por un conjunto de preguntas de selección y otra compuesta por un conjunto de afirmaciones, dirigido a los trabajadores que hacen vida laboral en la organización, se recomienda:

1. Lea detenidamente cada una de las preguntas del cuestionario.
2. Marque con una (x) la alternativa con la que más se identifique.
3. Marque solo una.
4. No deje preguntas sin contestar.
5. No firme el instrumento, sus datos son confidenciales y la información suministrada será utilizada para fines académicos.
6. En caso de dudas, preguntar a la investigadora.

Muchas Gracias por su Colaboración.

CUESTIONARIO

Parte I

A continuación se presenta una serie de preguntas con el fin de que Ud., marque la que corresponde a su propia vivencia.

1. ¿Cuándo Ingreso a la organización, a través de que medio visualizo la oferta de servicio?

☐ Periódico ☐ Redes Sociales ☐ Portal Web ☐ Por un amigo

☐ Otros _____

2. ¿Durante la entrevista de selección usted recibió preguntas relacionadas con el cargo al cual usted aspiraba?

☐ SI ☐ NO

3. ¿Existió empatía entre usted y la persona que lo entrevisto?

☐ SI ☐ NO

4. ¿Usted fue entrevistado por el supervisor inmediato del cargo?

☐ Supervisor Inmediato ☐ Dueño de la empresa

5. ¿Al ingresar a Inversiones Don Tomy recibió información clara y precisa sobre el cargo?

☐ SI ☐ NO

6. ¿Usted al ingresar le entregaron una Descripción del Cargo?

☐ SI

☐ NO

7. ¿Al ingresar a la organización se le coordino un recorrido por las instalaciones de la empresa?

☐ SI

☐ NO

8. ¿Al ingresar a la organización fue presentado ante sus compañeros de trabajo?

☐ SI

☐ NO

9. ¿Le han evaluado su desempeño laboral?

☐ SI

☐ NO

☐ A VECES

10. ¿Los beneficios económicos que recibe son equitativos en función a sus responsabilidades?

☐ SI

☐ NO

11. ¿Conoce usted las tareas y/o actividades del cargo que desempeña?

☐ SI

☐ NO

12. ¿Usted ha recibido talleres de capacitación sobre prevención de accidentes?

☐

SI

☐

NO

13. ¿Usted tiene asignado equipos de seguridad para su protección personal?

☐

Botas de seguridad

☐

otro implemento _____

14. ¿Conoce usted los riesgos de accidentes y enfermedades ocupacionales a los cuales está expuesto en el entorno de trabajo?

☐

SI

☐

NO

15. ¿Conoce usted las medidas para prevenir accidentes y enfermedades ocupacionales en el entorno de trabajo?

☐

SI

☐

NO

16. ¿Usted ha recibido formación para mejorar en el desempeño de su trabajo?

☐

SI

☐

NO

17. ¿En dónde ha recibido la formación para mejorar en el desempeño de su trabajo?

☐

Dentro de la Empresa

☐

Fuera de la empresa

☐

Otros _____

18. Para su mejor desempeño laboral, ¿Ha recibido usted formación por parte de sus compañeros de trabajo?

☐ SI

☐ NO

19. ¿Usted ha recibido alguna capacitación sobre crecimiento personal?

☐ SI

☐ NO

20. ¿Al ingresar a la organización se le facilitó el manual de normas y procedimientos apropiado para la ejecución de las tareas y/o actividades que le fueron asignadas?

☐ SI

☐ NO

CUESTIONARIO

Parte II

A continuación se presenta una serie de afirmaciones vinculadas al ambiente organizacional, el cual busca información de cómo se desarrolla dentro de la empresa, con el fin de que Ud., marque la que corresponde a su propia vivencia.

Leyenda:

1.- Totalmente en desacuerdo (TED)

2.- En desacuerdo (ED)

3.- Ni de acuerdo Ni en desacuerdo

4.- De acuerdo (DA)

5.- Totalmente de acuerdo (TDA)

Indicador (Ítems)	1	2	3	4	5
21. Conozco la misión de la organización.					
22. Comprendo la misión de la organización.					
23. Conozco la visión de la organización.					
24. Comprendo la visión de la organización.					
25. Conozco los objetivos de la organización.					
26. Comprendo los objetivos de la organización.					
27. Conozco los valores de la organización.					
28. Comprendo los valores de la organización.					
29. Conozco el organigrama de la organización					
30. Comprendo la cadena de mando en la organización.					
31. La comunicación en mi área de trabajo es amena.					
32. Mis compañeros se comunican de forma clara y amena					
33. Recibo retroalimentación verbal o escrita de mi superior inmediato de los resultados obtenidos de mi desempeño.					
34. Participo en el establecimiento de metas en mi área de trabajo					
35. Solicito apoyo a mis compañeros de manera amable					
36. Recibo de manera amable el apoyo de mis compañeros					
37. Mi supervisor inmediato me brinda apoyo cuando lo necesito					
38. Conozco las tareas de mi trabajo que afectan los objetivos de la empresa					
39. Realizo mejoras continuamente con respecto al proceso de trabajo que desempeño					

ANEXO B



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



CARTA DE VALIDACION

JUICIO DE EXPERTO

Yo, **OMAR WLADIMIR MENDOZA QUERALES**, titular de la cedula de Identidad N°**V-12.761.400**, por medio de la presente hago constar que revisé, analicé y evalué el **Instrumento de Recolección de Datos**, para el trabajo especial de grado cuyo título es **“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR CLAVE EN UNA PYME UBICADA EN EL MUNICIPIO GUACARA ESTADO CARABOBO.”**, investigación realizada por las bachilleres; **MARTINEZ G., MARIANA S.**, titular de la cedula de Identidad: V-14.462.030, **SEQUERA P., MILAGROS DEL C.**, titular de la cedula de Identidad: V-19.920.026, certifico que he validado este instrumento porque da respuesta a los objetivos de la investigación, los cuales son coherentes en cuanto al alcance y limitación de la problemática formulada; estos se expresan de manera sencilla, clara y sin ambigüedades , por lo tanto se recomienda la aplicación del mismo.

Omar Mendoza.
C.I.V.-12.761.400

ANEXO C



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



CARTA DE VALIDACION

JUICIO DE EXPERTO

Yo, **BRUNO M. VALERA H.** titular de la cedula de Identidad N° **V-7.575.154** , por medio de la presente hago constar que revisé, analicé y evalué el **Instrumento de Recolección de Datos**, para el trabajo especial de grado cuyo título es **“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR CLAVE EN UNA PYME UBICADA EN EL MUNICIPIO GUACARA ESTADO CARABOBO.”**, investigación realizada por las bachilleres; **MARTINEZ G., MARIANA S.**, titular de la cedula de Identidad: V-14.462.030, **SEQUERA P., MILAGROS DEL C.**, titular de la cedula de Identidad: V-19.920.026, certifico que he validado este instrumento porque da respuesta a los objetivos de la investigación, los cuales son coherentes en cuanto al alcance y limitación de la problemática formulada; estos se expresan de manera sencilla, clara y sin ambigüedades , por lo tanto se recomienda la aplicación del mismo.

Magister Bruno M. Valera H. V-7575154
Experto

ANEXO D



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



CARTA DE VALIDACIÓN

JUICIO DE EXPERTO

Yo, **Delia Martínez**, titular de la cedula de Identidad N° **3.570.366**, por medio de la presente hago constar que revisé, analicé y evalué el **Instrumento de Recolección de Datos**, para el trabajo especial de grado cuyo título es **“LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR CLAVE EN UNA PYME UBICADA EN EL MUNICIPIO GUACARA ESTADO CARABOBO.”**, investigación realizada por las bachilleres; **MARTINEZ G., MARIANA S.**, titular de la cedula de Identidad: V-14.462.030, **SEQUERA P., MILAGROS DEL C.**, titular de la cedula de Identidad: V-19.920.026, certifico que he validado este instrumento porque da respuesta a los objetivos de la investigación, los cuales son coherentes en cuanto al alcance y limitación de la problemática formulada; estos se expresan de manera sencilla, clara y sin ambigüedades, por lo tanto se recomienda la aplicación del mismo.

Una fotografía de la firma manuscrita de Delia Martínez, escrita en tinta oscura sobre un fondo claro.

Profesora. Delia Martínez
Experto

ANEXO E

UNIVERSIDAD DE CARABOBO																			
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES																			
CAMPUS BARBULA																			
06 de febrero de 2022																			
TITULO: LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR CLAVE																			
EN UNA PYME UBICADA EN EL MUNICIPIO GUACARA ESTADO CARABOBO																			
Autor (es): Martinez Mariana, Sequera Milagros																			
Items >>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	18	19	20	
KUDER Y RICHARSON																			
Items >>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOTAL
1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	22
2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
3	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	24
4	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	22
5	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	23
6	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	26
7	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	25
8	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	21
9	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	25
10	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	25
11	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	22
12	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	23
13	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	20
14	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	20
15	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	24
16	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	21
17	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	20
18	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	24
TOTAL	27	29	18	26	18	22	29	18	23	27	18	32	18	18	18	31	18	18	408
Varianza ítem				28,353															
Varianza Total				26,778															

Codificación: Si = 2 ; No = 1		p = si; q= no																
$Kr = K/K-1 * (S2 - \sum p1*q1/S2)$																		
$\sum p1*q1=$		1,97																
S2 =		26,778																
K =		18																
$Kr= 18/17*[(26,778 - 1,97)/26,778)$																		
Kr=		0,9810	0,9810															
Instrumento Altamente Confiable																		
																		
Profesor de Estadística																		
BRUNO M. VALERA H.																		
C.I. V- 7.575.154																		
Valores de probabilidades de éxito y fracaso																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
TOTAL SI	9	11	0	8	0	4	11	0	5	9	0	14	0	0	0	13	0	0
TOTAL NO	9	7	18	10	18	14	7	18	13	9	18	4	18	18	18	5	18	18
SUMA	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
VALOR P	0,50	0,61	0,00	0,44	0,00	0,22	0,61	0,00	0,28	0,50	0,00	0,78	0,00	0,00	0,00	0,72	0,00	0,00
VALOR Q	0,50	0,39	1,00	0,56	1,00	0,78	0,39	1,00	0,72	0,50	1,00	0,22	1,00	1,00	1,00	0,28	1,00	1,00
P x Q	0,25	0,24	0,00	0,25	0,00	0,17	0,24	0,00	0,20	0,25	0,00	0,17	0,00	0,00	0,00	0,20	0,00	0,00
TOTAL	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
$\sum p1*q1=$	1,97																	
Kr=	0,9810																	
Interpretación: Existe correspondencia 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 como son 0 y 1, en donde se considera un instrumento confiable aquel que sea mayor o igual a 0,51																		

ANEXO F

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH																				
06 de febrero de 2022																				
TITULO: LA GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR CLAVE EN UNAPYME UBICADA EN EL MUNICIPIO GUACARA ESTADO CARABOBO																				
Autor (es): Martinez Mariana, Sequera Milagros																				
ITEMS >>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
SUJETOS																				TOTAL
1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	2	1	3	3	3	3	3	36
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	2	1	1	4	4	2	2	3	36
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	4	3	3	3	1	1	2	32
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	4	4	3	1	2	32
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	1	1	4	4	3	2	3	35
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	5	3	2	5	34
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	5	5	3	1	4	33
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	1	4	4	2	4	4	43
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	1	4	4	3	4	5	39
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	3	2	1	5	5	3	3	4	41
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	3	1	1	4	4	3	2	4	37
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	3	2	2	5	5	4	2	5	43
13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	4	4	2	3	5	46
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	81
15	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	1	2	4	3	3	3	3	37
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	3	4	3	3	1	4	35
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	3	2	4	4	2	4	4	43
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	3	2	3	4	5	4	3	4	43
TOTAL	22	22	22	22	22	22	22	22	24	43	55	49	34	31	74	74	51	46	69	726
MEDIA	1,2222	1,2222	1,2222	1,2222	1,2222	1,2222	1,2222	1,2222	1,3333	2,3889	3,0556	2,7222	1,8889	1,7222	4,1111	4,1111	2,8333	2,5556	3,8333	40,333
D. EST.	0,7321	0,7321	0,7321	0,7321	0,7321	0,7321	0,7321	0,7321	0,767	0,9164	1,0556	0,8264	1,0226	1,1275	0,583	0,7584	0,7859	1,1991	0,9852	11,024
VARIANZA	0,5359	0,5359	0,5359	0,5359	0,5359	0,5359	0,5359	0,5359	0,5882	0,8399	1,1144	0,683	1,0458	1,2712	0,3399	0,5752	0,6176	1,4379	0,9706	121,53
SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS																				13,771

RESUMEN DE RESULTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
5. Totalmente De Acuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	6	0	1	5
4. De Acuerdo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	8	2	2	0	12	8	3	3	7
3. Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	11	2	3	2	4	10	5	4
2. En Desacuerdo	1	1	1	1	1	1	1	1	3	13	3	3	6	3	0	0	4	5	2
1. Totalmente En Desacuerdo	16	16	16	16	16	16	16	16	14	1	2	2	8	11	0	0	1	4	0
TOTALES	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Formula:	ALPHA = $N/N-1 \cdot 1-St/S$																		
ALPHA =	0,9359 Muy Alta Confiabilidad																		
	Mientras mas cerca este de 1, Mayor es la Confiabilidad																		
N = 19	Número de Items																		
N -1 = 18	Número de Items -1 grado de libertad																		
St = 13,771	Sumatoria de varianzas (Items)																		
S = 121,53	Varianza																		
Se mide de (0 a 1) :																			
	0 - 0,50 No hay Confiabilidad																		
	0,51 - 0,62 Regular Confiabilidad																		
	0,63 - 0,80 Alta Confiabilidad																		
	0,81 - 1 Muy Alta Confiabilidad																		

Significación Real		Significación Teorico				
	0,000	menor que	0.05			
Acepto H1: Si existe confiabilidad						
Hay Confiabilidad, Rechazo que no existe confiabilidad y Acepto que si existe confiabilidad						
Ho = No existe Confiabilidad						
H1 = Si existe confiabilidad						
Cae en zona de Rechazo						
Fiabilidad						
SPSS versión 25.0						
Escala: ALL VARIABLES						
Resumen de procesamiento de casos						
		N	%			
Casos	Válido	18	100,0			
	Excluido ^a	0	0,0			
	Total	18	100,0			
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.						
Estadísticas de fiabilidad						
		N de elementos				
Alfa de Cronbach						
0,936		19				
ANOVA						
		cuadrados	gl	cuadrática	F	Sig
Inter sujetos		108,737	17	6,396		
Intra sujetos	Entre elementos	362,731	18	20,152	49,184	0,000
	Residuo	125,374	306	0,410		
	Total	488,105	324	1,506		
Total		596,842	341	1,750		
Media global = 2,1228						