

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACION UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO



Gestión del Capital Humano por Competencias, que permita atender las necesidades de establecer escalas salariales cónsonos con la calidad de vida óptima, aplicadas por las pymes en la Zona Industrial Municipal Norte Valencia Estado Carabobo.

Presentado por:

Lcdo: Alfred Abbad González Bonilla

Cédula de Identidad: 8.853.753

TRUJILLO, VENEZUELA

2021

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACION UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO



Gestión del Capital Humano por Competencias, que permita atender las necesidades de establecer escalas salariales cónsonos con la calidad de vida óptima, aplicadas por las pymes en la Zona Industrial Municipal Norte Valencia Estado Carabobo.

Presentado por:

Lcdo: Alfred Abbad González Bonilla

Cédula de Identidad: 8.853.753

Tutora:

Dra. María Teresa Bravo

TRUJILLO, VENEZUELA

2021

DEDICATORIA

Muchas circunstancias debieron confluír para llegar a este punto de mi vida y de mi desarrollo profesional, hace ya unos diez años tuve un feliz encuentro con ESLAEE, explorando nuevos horizontes, y comencé una nueva etapa en mi vida profesional, hace doce años nació mi hija Sofía, dos años después llegó mi hijo Sebastián, la vida de un hombre se reparte en la lucha por sus sueños, y se concreta en cada uno de sus logros, la ESLAEE ha sido una importante compañera, forjadora de sueños y promotora de logros, y mis hijos han sido mi mayor logro y mis más grande inspiración, es por ello que dedico este esfuerzo en primera instancia a mis hijos, a quienes espero inspirar y servir de ejemplo, para que en sus luchas y sus sueños, tengan siempre presente que la perseverancia puede más que la inteligencia, y no dejen nunca de esforzarse, ni se cansen de luchar, y a ESLAEE, por su invaluable aporte al desarrollo profesional, que en este momento se constituye en un ente de luz en medio del oscurantismo que opaca el desarrollo de nuestra nación.

AGRADECIMIENTO

La experiencia nos dice que una cosa es de tal o cual manera, pero no nos dice que no pueda ser de otro modo, de esta manera obtenemos nuestro conocimiento empírico, pero no es sino a través del estudio como logramos comprender la universalidad de las leyes que la rigen, se podría decir que en estos dos estados se ponen de manifiesto las etapas del aprendizaje, desde el no sé que no sé, hasta que con la experiencia empírica comprendo que no sé, y con el estudio y la práctica logro pasar al estado en que ya lo sé, para luego olvidar que lo sé. Lo cierto de todo esto es que nos pasamos la vida recorriendo este ciclo una y otra vez, desde que aprendemos las reglas básicas de la aritmética en primaria, pasando por la trigonometría de secundaria, y la geometría en el espacio de la universidad, en cada uno de esos ciclos siempre necesitamos ayuda, es por ello que cada vez que aprendemos algo nuevo, y adquirimos una nueva competencia, siempre tenemos mucho que agradecer y mucho que aprender.

Nos sentimos agradecidos con aquellos que nos dieron luz en la oscuridad, que nos animaron en momentos de desaliento, que nos inspiraron en momentos de desesperanza, es por ello necesario expresar mi más sincero agradecimiento a mis Maestros William Bortot y Norah Medina, por haber sido mi luz en este camino académico, mi inspiración y mayores entusiastas, y a la Universidad del Valle de Momboy, por haber hecho posible este sueño.

Muchas gracias....

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
www.uvm.edu.ve
R.I.F: J-31702424-9



Av. Independencia con calle La Paz, Sede Mirabel, Urbanización Mirabel, Plata I,
Diagonal al Parque SAPNNAET. Municipio Valera Estado Trujillo.

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

VEREDICTO

Nosotros, Profa. Maira Maldonado Quintero, Profa. Zaida Kassar Mora, Profa. María Teresa Bravo, designados como miembros del Jurado examinador del Trabajo de Grado titulado: **“MODELO DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO POR COMPETENCIAS, QUE ATIENDA LAS NECESIDADES DE ESTABLECER ESCALAS SALARIALES, APLICADAS POR LAS PYME’S EN LA ZONA INDUSTRIAL MUNICIPAL NORTE VALENCIA ESTADO CARABOBO EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS**, que presenta el(la): Licenciado González Bonilla Alfred Abbad, titular de la Cédula de Identidad N° V-8.853.753, nos hemos reunido para revisar dicho Trabajo y después de la presentación, e interrogatorio correspondiente, lo hemos calificado con VEINTE (20) puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle de Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Administración de Empresas.

En fe de lo cual firmamos en Carvajal estado Trujillo, a los seis (06) días del mes noviembre del dos mil veintiuno (2021).

Profa. Maira Maldonado Quintero
C.I. V-10.038.265
JURADO

Profa. Zaida Kassar Mora
C.I. V-9.175.011
TUTORA

Profa. María Teresa Bravo
C.I. V-9.016.405
PRESIDENTE DEL JURADO



Profa. Zaida Kassar Mora
C.I. 9.175.011
DECANA



Profa. Ana Linares
C.I. 9.013.217
VICERRECTORA

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACION UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO



Gestión del Capital Humano por Competencias, que permita atender las necesidades de establecer escalas salariales cónsonos con la calidad de vida óptima, aplicadas por las pymes en la Zona Industrial Municipal Norte Valencia Estado Carabobo.

AUTOR: Lcdo. Alfred A. González Bonilla
TUTOR: Dra. María Teresa Bravo
AÑO: 2021

Resumen

La investigación, se concentra en la propuesta de un modelo de gestión del capital humano por competencias aplicado en las pequeñas y medianas empresas de la Zona Industrial Municipal Norte Valencia Estado Carabobo. Las perspectivas que se viven en la actualidad en Venezuela, establecen que se está a las puertas de una nueva transformación laboral, industrial y financiero, por tanto, las empresas deben estar preparadas para poder enfrentar todos los retos que en materia de recursos humanos, competencias y desarrollo profesional, asuman una escala salarial que enfrente estratégicamente en los próximos años los retos de esta nueva realidad. La investigación es de tipo documental, bajo una su sustentación del análisis de datos obtenidos por otros investigadores, entes gubernamentales y organizaciones empresariales y sindicales, así como de la literatura existente sobre el tema, y opinión de los más destacados autores y la legislación en materia del trabajo como Pilar Jericó, Idalberto Chiavenato, Martha Alles, y a partir de toda esta información, generar una propuesta que pueda servir de guía, hacia nuevos proyectos de gestión y nuevos enfoques. Esta propuesta contempla y resalta el sentir y las necesidades de los trabajadores, potenciando la productividad y estimulando la inversión, persuadido de que multiplicar las oportunidades, expandir la actividad productiva, generar demanda en el mercado laboral, sin tabúes y sin prejuicios ideológicos, es la mejor forma de alcanzar los objetivos fundamentales de la legislación del trabajo de cualquier país, y brindarles oportunidades, bienestar y protección a esos sujetos protagónicos llamados trabajadores.

Palabras claves: Gestión por competencias, liderazgo transformacional, legislación del trabajo

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACION UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO



Gestión del Capital Humano por Competencias, que permita atender las necesidades de establecer escalas salariales cónsonos con la calidad de vida óptima, aplicadas por las pymes en la Zona Industrial Municipal Norte Valencia Estado Carabobo.

AUTOR: Lcdo. Alfred A. González Bonilla
TUTOR: Dra. María Teresa Bravo
AÑO: 2021

Abstract

The research focuses on the proposal of a human capital management model by competencies applied in small and medium-sized companies in the North Valencia Municipal Industrial Zone, Carabobo State. The perspectives currently being experienced in Venezuela, establish that a new labor, industrial and financial transformation is being reached, therefore, companies must be prepared to face all the challenges that in terms of human resources, competences and professional development, assume a salary scale that strategically faces the challenges of this new reality in the coming years. The research is of a documentary type, based on the analysis of data obtained by other researchers, government entities and business and union organizations, as well as the existing literature on the subject, and the opinion of the most prominent authors and the legislation on the matter. from work such as Pilar Jericó, Idalberto Chiavenato, Martha Alles, and from all this information, generate a proposal that can serve as a guide, towards new management projects and new approaches. This proposal contemplates and highlights the feelings and needs of workers, enhancing productivity and stimulating investment, convinced that multiplying opportunities, expanding productive activity, generating demand in the labor market, without taboos and without ideological prejudices, is the the best way to achieve the fundamental objectives of the labor legislation of any country, and to offer opportunities, well-being and protection to those protagonists called workers.

Keywords: Competency management, transformational leadership, labor legislation

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
Resumen.....	5
Abstract	6
INDICE DE TABLAS	9
INDICE DE GRÁFICOS	9
INTRODUCCION	10
 CAPITULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. El Problema.....	13
1.2. Enfoque de la Investigación.....	13
1.3. Tipo de la Investigación.....	14
1.4. Premisas de la Investigación.....	15
1.5. Novedad de la Investigación.....	16
1.6. Variables de la Investigación.....	17
1.7. Objetivos de la Investigación.....	18
General.....	18
Específicos.....	18
 CAPITULO II	
MARCO REFERENCIAL TEORICO.....	19
2.1. Antecedentes de la Investigación	19
2.2. Bases Teóricas.....	24
2.2.1. Gestión para acompañar el contexto.....	24
2.2.2. Supuestos básicos del sistema.....	25
2.2.3. Pilares de la cultura por competencias.....	27

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO.....	32
3.1. Enfoque de la Investigación.....	32
3.2. Tipo de la Investigación.....	33
3.3. Diseño de la Investigación.....	34
3.4. Momento Empírico.....	37

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	40
---	----

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	47
5.1. Conclusiones Generales	47
5.2. Recomendaciones	49
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	52
ANEXOS	54
Validación del Instrumento	56
Instrumento de Recolección de Datos	59

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Población y Muestra</i>	38
<i>Tabla 2 Resultados Aplicación del Instrumento</i>	41
<i>Tabla 3 Resultados de la Observación</i>	43
<i>Tabla 4 Resultados de la Observación Cont.</i>	45

INDICE DE GRAFICOS

<i>Gráficos 1 Items del 1 al 6</i>	42
<i>Gráficos 2 Items del 7 al 14</i>	42
<i>Gráficos 3 Items del 1 al 6</i>	44
<i>Gráficos 4 Items del 7 al 13</i>	44
<i>Gráficos 5 Items del 1 al 6</i>	46
<i>Gráficos 6 Items del 7 al 14</i>	46

INTRODUCCION

Es claro que el modelo de gestión de capital humano por competencias lleva ya varias décadas desarrollándose, desde que David McClelland hizo los primeros aportes en la década de 1960, desde entonces muchos autores han enriquecido las teorías que la nutren. El eje fundamental de la gestión por competencias lo constituye la alineación de los recursos humanos con las estrategias de la organización, se dice que se fundamenta en el estudio y replicación de los comportamientos de éxito, esto la hace una alternativa muy oportuna para los tiempos de crisis que vive la actividad empresarial venezolana, como herramienta para mejorar la productividad y la sustentabilidad de los negocios.

Es bien sabido que en momentos de crisis, los proyectos a largo plazo se dejan a un lado, para ocuparse de la sobrevivencia del negocio, sin embargo en situaciones como la nuestra en que las condiciones adversas se mantienen por períodos prolongados, se hace evidente la necesidad de adaptarse a las nuevas realidades, y generar propuestas que ayuden a ser más eficientes, por lo que resulta imperativo administrar con eficiencia el recurso más importante, la gente y su talento.

Al adentrarnos en el estudio de la capacidad de las personas para hacer cosas en el seno de las organizaciones, nos encontramos con propuestas como el aprendizaje organizacional y la organización inteligente, y de la alineación de la energía que se genera de la relación sinérgica entre motivación y aprendizaje, en todos los niveles de la organización, con los postulados estratégicos organizacionales.

La investigación, se concentra en la propuesta de un modelo de Gestión del Capital Humano por Competencias, que permita atender las necesidades de establecer escalas salariales cónsonos con la calidad de vida óptima, aplicadas por las pymes en la Zona Industrial Municipal Norte Valencia Estado Carabobo. Las perspectivas que se viven en la actualidad en Venezuela, establecen que se está a las puertas de una nueva transformación laboral, industrial y financiero, por tanto, las empresas deben estar preparadas para poder enfrentar todos los retos que en materia de recursos humanos, competencias y desarrollo profesional, asuman una escala salarial que enfrente estratégicamente en los próximos años los retos de esta nueva realidad.

La investigación es de tipo documental, bajo una su sustentación del análisis de datos obtenidos por otros investigadores, entes gubernamentales y organizaciones empresariales y sindicales. En tal sentido la investigación se dividió en cinco capítulos perfectamente definidos, por ello establecemos los capítulos de la investigación, así se tiene:

Capítulo I Planteamiento del Problema, propone todo lo relacionado a la situación de escalas salariales cónsonos con la calidad de vida laboral, recursos humanos, administración, y los procesos actuales del personal. Se realizó una revisión exhaustiva de estudios similares, antecedentes que permitieron definir y precisar el problema, así como la formulación de la pregunta de investigación, objetivo general y objetivos específicos, que permiten diseñar y alcanzar el propósito de la investigación.

Capítulo II Marco Referencial Teórico, allí se definen todos los términos, teorías y hallazgos de las variables capaces de dar un sustento y fundamentación teórica a las mismas. Antecedentes y bases teóricas, operacionalización de las variables.

Capítulo III Marco Metodológico donde se precisa y establece el tipo de estudio y diseño de investigación, procesos que se realizan en el desarrollo de la misma, de igual forma identificando la población y muestra; así como el instrumento que permite recopilar y recolectar la información necesaria para sustentar el estudio, definiendo herramientas para la recolección de la información, así como su validez y confiabilidad de la investigación.

Capítulo IV Análisis e Interpretación de los Resultados, analizados los diferentes resultados obtenidos posterior a la recolección de los datos, luego de la aplicación de la encuesta, se utilizaron escalas estadísticas, representadas en tablas resúmenes y gráficos, que detectan los aspectos realmente significativos y permiten orientar las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones, las mismas se obtuvieron luego del análisis global de la investigación, de igual forma se presentan recomendaciones del estudio para futuras consultas, así como orientaciones y estrategias pertinentes a la pequeña y mediana empresa en beneficio de los procesos productivos, gestión administrativa de recursos humanos y la procura e incentivo de valores personales y profesionales actuales.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.- El Problema

Gestión del Capital Humano por Competencias, que permita atender las necesidades de establecer escalas salariales cónsonos con la calidad de vida optima, aplicadas por las pymes en la Zona Industrial Municipal Norte Valencia Estado Carabobo.

1.2.- Enfoque de la Investigación

Esta investigación se realizará con un enfoque cualitativo, centrando la atención en las relaciones y los roles que cumplen los sujetos activos, relaciones que se desarrollan en el marco de la actividad productiva en las empresas venezolanas, en sus sindicatos, organismos supervisores del trabajo y la seguridad social, y los trabajadores. Con esta finalidad se aplicarán procedimientos descriptivos e interpretativos, que consistirán en observar la realidad, para comprenderla, interpretarla y explicarla, a la luz de las teorías sociológicas que explican el fenómeno.

Sin embargo, durante la investigación se aplicará también elementos de enfoque cuantitativo, ya que se pretende dar respaldo y sustentación objetiva a las tesis que se presenten, con el análisis de datos de la realidad objetiva, recogidos de los informes, balances y estadísticas publicadas por entes gubernamentales y organizaciones empresariales, tales como indicadores de actividad empresarial, conflictividad, tasas de desempleo, escalas salariales.

Al realizar una actividad de esta naturaleza, en un momento histórico tan complejo como el que vive Venezuela, debemos tener presente que los directores y gerentes de empresas están sometidos a múltiples limitaciones, unas provenientes del ejercicio de la autoridad del Estado, que supervisa y controla cada movimiento y cada expresión, situación que dificulta que tengan disposición de expresar pública y abiertamente sus opiniones y propuestas, ya que por ser el trabajo un hecho social, tiene vinculaciones directas con temas que son de interés político estratégico.

Por otra parte, la severidad de la crisis económica, ha llevado a las empresas hasta un punto crítico de sobrevivencia, que ha obligado a posponer todo tipo de actividad no esencial para la sobrevivencia de la empresa. Estamos en un punto, en el que la mayoría de las empresas venezolanas se encuentran renegociando permanentemente beneficios sociales permanentemente incumplidos, en unos casos por las limitaciones impuestas por la pandemia que afecta a todo el planeta, que impide la realización de todo tipo de eventos que impliquen concentraciones de personas, y en otros casos por la severa carencia de recursos económicos, causada por los déficits en los flujos de caja de las empresas, debido a las drásticas reducciones de las ventas, y consecuentemente de la producción.

Todo esto plantea un panorama desolador, en el que las empresas negocian constantemente con los trabajadores, la sustitución de beneficios sociales por sumas de dinero, que son utilizados por los trabajadores para satisfacer necesidades vitales propias o de sus familias, generándose de esta manera un ecosistema productivo, en el que los actores, tanto dueños de los medios de producción, como trabajadores, dedican todos sus esfuerzos cotidianos a producir para sobrevivir, unos para mantener sus empresas produciendo y no tener que cerrarlas, y otros para satisfacer en la mayoría de los casos de manera insuficiente, sus necesidades más elementales, como son comida y vestido, no habiendo tiempo para la formación y el desarrollo de nuevas habilidades.

1.3.- Tipo de Investigación

Esta investigación será de tipo documental, obtendrá su sustentación objetiva del análisis de los datos obtenidos por otros investigadores, entes gubernamentales y organizaciones empresariales y sindicales, así como de la literatura existente sobre el tema, y la opinión de los más destacados autores y la legislación en materia del trabajo. En la primera etapa, se dejará establecidos los objetivos de un sistema de gestión de capital humano por competencias, y los mecanismos y estructuras sobre los cuales actúa para el logro de los mismos, con la finalidad de comprender el fenómeno de estudio, sus dinámicas, y la forma en que los mismos se relacionan e interactúan con el resto de los comportamientos de la sociedad venezolana.

Es un hecho establecido, que la gestión por competencias, como modelo de gestión estratégica está vinculada a los objetivos estratégicos de la empresa, y estos objetivos están a su vez

condicionados por el entorno social en que se inserta la empresa, y las condiciones económicas y políticas imperantes. A la empresa venezolana, le ha tocado desempeñarse en los últimos años en un ambiente hostil, la producción de riqueza se ha llegado a considerar contraria a los intereses del Estado, y el modelo de producción de bienes y servicios dirigido por empresarios independientes del Estado, ha sido atacado y estigmatizado.

Esto ha generado en los trabajadores una percepción de la empresa como un centro en el que es explotado, en el que sus aportes como sujetos protagónicos y productores de riqueza no son reconocidos, situación ante la cual resulta muy difícil impulsar cualquier proyecto que deba contar con la iniciativa y el compromiso de los trabajadores, como lo es la gestión por competencias.

Para lograr comprender la evolución de los acontecimientos, será necesario analizar, los cambios que se dieron en la legislación del trabajo, así como los planes de acción manifestados por los actores gubernamentales, valorarlos a la luz de sus resultados en el aparato productivo del país, contrastarlos con las propuestas más influyentes sobre el tema, Pilar Jericó, Idalberto Chiavenato, Martha Alles, y a partir de toda esta información, generar una propuesta que pueda servir de guía, hacia nuevos proyectos de gestión y nuevos enfoques.

Esta propuesta debe contemplar y resaltar el sentir y las necesidades de los trabajadores, potenciando la productividad y estimulando la inversión, persuadido de que multiplicar las oportunidades, expandir la actividad productiva, generar demanda en el mercado laboral, sin tabúes y sin prejuicios ideológicos, es la mejor forma de alcanzar los objetivos fundamentales de la legislación del trabajo de cualquier país, y brindarles oportunidades y protección a esos sujetos protagónicos llamados trabajadores.

1.4.- Premisas de la Investigación

1. La gestión de capital humano por competencias, es una estrategia gerencial de recursos humanos, que tiene por objeto, identificar, y definir los atributos de cada individuo que debe ocupar cada uno de los puestos de la organización, con el fin de lograr la mejor alineación empleado puesto, y alcanzar los mejores estándares de desempeño y productividad.

2. La gestión de capital humano por competencias, supone necesariamente su fundamentación en los postulados estratégicos de la organización, definidos generalmente en la visión, misión y valores que esta se haya dado.
3. El medio social, es un elemento condicionante de las relaciones de trabajo, de manera que las empresas en su interior, y cualquier proyecto que se implemente dentro de ellas, que cuente o se fundamente en el capital humano, debe contemplar las diferentes influencias provenientes del medio social, costumbres, creencias, valores, conflictos políticos.
4. La realidad social venezolana, plantea un gran reto para el desarrollo y la productividad de las empresas, se requiere de cambios de paradigmas, tanto en los equipos gerenciales de las empresas, como en el liderazgo político de las organizaciones de trabajadores, que haga sentir a empleadores y trabajadores, que la actividad industrial y comercial es el motor del desarrollo económico, en primera instancia de los trabajadores y sus empleadores, y en segunda instancia del país.
5. El planteamiento de esta investigación, se concentra en las perspectivas que Venezuela está a las puertas de una nueva revolución industrial, por tanto, debe estar preparada para poder enfrentar todos los retos que en materia de recursos humanos, competencias y desarrollo de una escala salarial debe enfrentar en los próximos años.

1.5.- Carácter novedoso del tema de investigación y aportes

La gestión de capital humano por competencias, tiene sus orígenes probablemente en las aportaciones de McClelland, desde 1960, deja ver que no se trata de una estrategia gerencial novedosa, pero si muy estratégica. Sin embargo, con el paso del tiempo, numerosos investigadores han realizado aportes de gran valor a la gestión por competencias, y además ésta tiene una característica que le obliga a reinventarse cada vez que se aplica.

La gestión por competencias, es una técnica gerencial para alinear a los dos factores productivos fundamentales, el capital y la mano de obra, para que trabajen juntos, sean eficientes y productivos, en beneficio de todos.

Los representantes de la empresa se esfuerzan en definir de la manera más precisa y clara, cuáles son sus objetivos, y como espera que sus colaboradores realicen aportes para el logro de ellos, en este sistema se requiere de trabajadores comprometidos y motivados, que sientan el desarrollo de la empresa como propio, porque de allí proviene la retroalimentación que necesitan, y su bienestar es proporcional a la productividad de la empresa.

Esta visión coloca a los dos factores de la producción en una misma ecuación que busca su equilibrio, pero son muchas las variables que hay que controlar para alcanzar en anhelado equilibrio, variables que en Venezuela, requieren de un profundo análisis en este momento, para trazar con certidumbre el camino hacia un nuevo desarrollo.

1.6.- Variables de la Investigación

Para entender el origen de la situación actual, comenzaremos por dividir la historia laboral de los últimos veinte años en cuatro quinquenios, analizaremos el cómo fueron manejadas las variables independientes durante cada quinquenio, y como se comportaron las variables dependientes. Posteriormente analizaremos el impacto de estas variables dependientes en la gestión del capital humano y la productividad empresarial. Luego analizaremos la situación actual, y nuestras posibilidades de acción. Finalmente se realiza una propuesta de estrategia del modelo de gestión de capital humano por competencias diseñado para el próximo decenio.

Variables Independientes

Escalas salariales

Distribución de roles y responsabilidades

Estrategia de negocio

Objetivos organizacionales

Estrategias de comunicación

Uso de la autoridad

Gestión del conocimiento

Variables Dependientes

Conflictividad
Rendimiento laboral
Satisfacción en el trabajo
Clima laboral
Identidad Corporativa
Escala Salarial

1.7.- Objetivos de la Investigación

1.7.1.- Objetivo General

Proponer un modelo de gestión del Capital Humano por Competencias, que permita atender las necesidades de establecer escalas salariales cónsonas con la calidad de vida óptima, aplicadas por la pequeña y mediana empresa en la Zona Industrial Municipal Norte Valencia Estado Carabobo.

1.7.2.- Objetivos Específicos

Diagnosticar el modelo de gestión del Capital Humano por Competencias, aplicadas a las escalas salariales de la pequeña y mediana empresa en la Zona Industrial Municipal Norte en Valencia edo. Carabobo en los últimos cinco años.

Diseñar un modelo de gestión del Capital Humano por Competencias, aplicadas a las escalas salariales de la pequeña y mediana empresa en la Zona Industrial Municipal Norte en Valencia edo. Carabobo en los últimos cinco años.

Determinar la factibilidad de un modelo de gestión del Capital Humano por Competencias, aplicadas a las escalas salariales de la pequeña y mediana empresa en la Zona Industrial Municipal Norte en Valencia edo. Carabobo en los últimos cinco años.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.- Antecedentes de la Investigación

En respaldo de la investigación que se realiza, se encontraron diversos artículos y libros texto, en los cuales se hacen definiciones relacionadas con el tema de la gestión del capital humano por competencias en tiempos de crisis, éste último aspecto es fundamental, por pretenderse el planteamiento de un sistema de capital humano para la Venezuela actual, en razón de la severa crisis económica, política y social que atraviesa el país.

En el contexto expuesto, resulta de gran interés la información publicada por los diversos organismos administrativos del trabajo en Venezuela, tanto en lo que se refiere a sus lineamientos estratégicos de acción, como en cuanto a las estadísticas publicadas por estos entes, así como las publicaciones hechas por órganos de la comunidad empresarial del país. De ambas fuentes se puede recoger información fundamental para comprender los orígenes y la evolución de la problemática actual, para iniciar a considerar posibles alternativas de planteamientos.

En este orden de ideas, destaca la propuesta realizada por el Psicólogo Vargas Fernando (2020), en su artículo “*Crisis Organizacional y Gestión Por Competencias*”, en la Revista Digital Formación Para Profesionales, el 8 de julio de 2020, plantea el problema del surgimiento de las estrategias cortoplacistas, ante panoramas de incertidumbre y sobrevivencia, y de cómo el Modelo de Gestión Por Competencias, por ser modelo basado en comportamientos de éxito, resulta una alternativa para enfrentar las adversidades. Vargas llama a centrar la atención en los individuos, en la forma como nos relacionamos, en redefinir qué esperamos de ellos y cómo lo comunicamos. (p.27)

Destacan los análisis aportados por la periodista Ligia Perdomo (2019), en su artículo “*Como Administrar Capital Humano en Medio de la Crisis Venezolana*”, en la Revista Digital Banca y Negocios, el 24 de abril de 2019, describe importantes aspectos de la realidad actual de Venezuela en el campo del desempeño empresarial, y recoge opiniones de importantes ejecutivos empresariales, entre ellos Alberto Afiuni SEO de Ey Venezuela, y Amaru Liendo, Gerente Regional

de SC Johnson. Donde se plantean temas relevantes, como la importancia de atraer, inspirar y desarrollar el talento humano, y la necesidad de liderar con propósito, y mantener una comunicación permanente con toda la organización. (p.18)

Por otra parte El Doctor en Ciencias Gerenciales, Martin Leal Guerra, plantea en su artículo *“Evolución Histórica de la Gestión de Recursos Humanos en Venezuela”*, Biblioteca Digital de la Universidad de Los Andes, 2 de marzo de 2009, los hechos más relevantes que marcaron la evolución de la Gestión de Recursos Humanos en Venezuela, desde 1915, hasta el año 2006. Esta información es de gran importancia para esta investigación, por cuanto no es posible entender el presente, sin analizar y considerar el pasado. En su artículo el autor concluye con la necesidad de implementar un desarrollo tridimensional del liderazgo, que contemple destrezas empresariales, destrezas de liderazgo y eficacia personal. (p.11)

McClelland, (1975) fue el primero en acuñar el término «competencia», como resultado de investigaciones, que le llevaron a afirmar que para lograr el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba el curriculum y el resultado de los test psicológicos a los que se les sometían. McClelland establece que desempeñar muy bien un trabajo en forma eficiente y productivo dependía más de las características propias de una persona, desarrollo de habilidades, competencias y conocimientos adquiridos que del sistema tradicional de currículum, experiencia laboral o supuestas habilidades que poseía el individuo, por ello el concepto de competencias ha sido adoptado como forma de añadir valor a las organizaciones.

Se debe aclarar que es incorrecto tratar los conceptos Habilidades y Competencias como sinónimos, dado que significan cosas diferentes, ¡HABILIDAD! es algo que las personas poseen y tienen por naturaleza intrínseca, es innato, siempre las tendrá, en mayor o menor medida, por lo general no se pueden observar las habilidades que posee una persona, por ello se afirma que los humanos son capaces de hacer cualquier cosa, pues la habilidad siempre la tendrán, son innatas y pueden aflorar en cualquier momento.

En cambio, el término ¡COMPETENCIA! Significa desarrollo de la habilidad mediante la aplicación de un proceso enseñanza aprendizaje, cuyo resultado puede ser observado, medido y evaluado, por ello las competencias son aprendidas, así las habilidades están allí, pero si no la

desarrollamos no podemos alcanzar una competencia, mientras más desarrollada esté la habilidad, mayores serán los logros y eficiencia alcanzada en su aplicación.

Según lo expuesto, todas las personas puede cantar, tocar instrumentos musicales, jugar cualquier deporte que se proponga, así como estudiar la carrera profesional de su preferencia e inclusive aquella que no le guste o piense que no nació para ello, puede dedicarse a un oficio particular o tomarlo como hobby, en otras palabras, puede hacer cualquier cosa que se proponga, dado que las habilidades siempre estarán allí, sólo faltará que se decida a ponerlas en práctica con todas sus capacidades, potencialidad, dedicación, responsabilidad, disciplina e interés para desarrollarlas y transformarlas en competencias.

Las competencias según McClelland, (1975) son indicadores de conductas observables que se suponen son necesarias que una persona deba poseer para el desempeño ¡eficiente y productivo de un puesto de trabajo!, no se trata de una percepción subjetiva, pues deben ser observadas, medidas y evaluadas, para ello existen las herramientas y metodologías objetivas que nos permiten evaluar, medir e interpretar la competencia observada.

Hay tener cuidado, pues aparentemente ¡Competencias y Empowerment! van de la mano, por aquello del desarrollo personal, profesional y crecimiento sostenido; las empresas han comenzado a hablar del poder de desarrollo del potencial humano y competencias como elementos claves para alcanzar un cambio organizacional, pero con ello no se refieren a mejorar condiciones laborales y menos permitir el desarrollo personal, así como la autodeterminación del individuo, sino que el desarrollo de COMPETENCIAS actualmente se dirige a lograr mayor eficiencia, productividad y compromiso de los trabajadores para con las organizaciones.

Bajo este criterio ¡Competencias! se fundamentan en el desarrollo profesional del individuo, que se transformará en base estratégica empresarial, lo cual será acompañado con la incorporación de las nuevas tecnologías y participación del trabajador en ¡decisiones operativas!, sobre todo en búsqueda de alcanzar mayor eficiencia, mejorando el trabajo en equipo y sus relaciones recíprocas como factor fundamental para lograr elevar la productividad y producción en función al desarrollo de las organizaciones, aún cuando no significan lo mismo.

Se aclara que no significa lo mismo, dado que ¡desarrollo de las organizaciones! implica sólo lograr beneficios para las empresas y visto de esta manera parece que desarrollar competencias ¡depende solamente de alcanzar mayores compromisos y responsabilidades! Dejando de lado el enfoque que venimos planteando, estará dirigido al desarrollo y crecimiento del individuo, hasta alcanzar los grados de autodeterminación e independencia que se pregonan como principio de ¡COMPETENCIAS! ello significa alcanzar ¡nuestro poder con autodeterminación!

Queda la interrogante a nivel del ¡desarrollo de competencias! ¿Todo el problema supone que debemos asumir más compromisos y responsabilidades? o por el contrario se requiere alcanzar cambios de fondo en todas las estructuras organizacionales; sin embargo para que estos cambios sean realmente significativos, debemos llegar a conclusiones como: ¡Cambio Organizacional Empowerment! implica, modificar principios, valores y creencias compartidas que tienen los accionistas, dueños de empresas, directores y gerentes ¿Será que al no considerar en estos cambios para la modificación del Statu Quo se podrá lograr algo significativo? Pienso que estas variables son fundamentales y por ello muy poco se ha podido lograr en el desarrollo de ¡COMPETENCIAS!

Que mejor ejemplo que el que presenta Nicolás Maquiavelo en su obra El Príncipe, para explicar esta interrogante, que se deriva del mantenimiento del Statu Quo, para ello se fundamenta en dos pasajes del libro, el primero cuando explica la alegoría ¡sobre el león y el zorro! con relación a la forma de conducirse en los asuntos del Poder, este aconseja que se debe poseer la fuerza del león y la cautela de del zorro. El león no sabe evitar las trampas, mientras que el zorro no sabe defenderse de los lobos, por ello, el príncipe debe ser capaz de evitar las trampas, como el zorro, pero también debe tener la fuerza para aterrorizar a los lobos, como el león...

La segunda alegoría cuando Maquiavelo explica ¡sobre las virtudes y el poder! expone que poseer virtudes en el ejercicio del poder no es bueno, pero aparentarlas es muy importante, de hecho, afirma que no toda virtud es buena para el poder y que, en todo caso, la mayoría de la gente sólo juzga por las apariencias y los resultados, de allí que se atribuya a Maquiavelo la frase ¡el fin justifica los medios!, donde se quiere llegar con estas dos alegorías, como dice Maquiavelo llamando las cosas por su nombre, no todo lo que brilla es oro.

Por supuesto, no cabe sorprenderse por qué todavía en esta época el desarrollo de las competencias a pesar de sus beneficios probados para las empresas, sigue encontrando sólida resistencia entre los empresarios y directores que desean mantener sus privilegios y garantías de mando, más aún cuando estos modelos mentales están sustentados en viejas creencias, valores y principios muy arraigados y consolidados por más de 500 años de educación y cultura entre directores y gerentes, aún más cuando en universidades y centros de alta gerencia, todavía se mantienen como paradigmas irrefutables los principios de Henry Fayol (1841 a 1925) de la administración científica.

1. División del Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio, este principio se ve muy claro en las modernas líneas de montaje.
2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes y establecer mecanismos de controlar a los trabajadores para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan autoridad.
3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de una buena gerencia que sancione las infracciones y que imponga disciplina.
4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan y que tenga toda la autoridad para gobernar.
5. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona que está plenamente autorizada para ello.
6. Subordinación de Interés Individual al Bien Común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos en función a las responsabilidades que cada uno detenta.
8. Centralización: Los gerentes deben conservar la responsabilidad final de todas las operaciones de las unidades a su cargo manteniendo la autoridad para que se puedan realizar adecuadamente los oficios.
9. Jerarquía: La línea de autoridad representada generalmente por cuadros y líneas en un organigrama que pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa, donde se establecen los diferentes niveles de autoridad.

10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuado para él.
11. Estabilidad del Personal: La rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de la empresa, el cambio constante de trabajadores minimiza la productividad, de aquí que los gerentes deben tratar con respeto a los subordinados sin que esto signifique perder su autoridad.
12. Espíritu de Equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad y por ende se logra mejores resultados y productividad.

2.2.- Bases Teóricas

2.2.1.- La Gestión por Competencias en el Contexto de Crisis:

La gestión por competencias se plantea como un modelo de gestión estratégica de los recursos humanos, basado en comportamientos de éxito, que se exigen como hábito y que deben ser manifestados consistentemente para conseguir resultados excelentes que la empresa se ha planteado. Para lograrlo, exige centrar la atención en las personas, sus necesidades de superación, de supervivencia, y sus deseos de trascender. Pero no fue sino hasta finales del siglo XX, que el mundo empresarial afrontó y aceptó esta realidad. Así lo afirma Martha Alles (2005), la autora afirma que no fue sino hasta que las empresas tomaron consciencia de que los recursos humanos hacen la diferencia para hacer competitiva a la empresa, cuando estuvieron dispuestas a invertir grandes cantidades de dinero en la planificación y el desarrollo del capital humano. (p.22)

Pero la planificación a largo plazo, la capacitación, los planes de desarrollo, requieren de la inversión de importantes recursos, y “en situaciones de recesión económica, cuando los recursos se hacen escasos, lo fundamental es la sobrevivencia, y las estrategias a largo plazo que hacen a un lado, para ser sustituidas por esquemas cortoplacistas”, que permitan a las empresas ajustarse constantemente a las realidades cambiantes del mercado, (Vargas, 2020, p.11)

Sin embargo, las empresas que quieren sobrevivir, deben reinventarse, redimensionar sus objetivos y sus estructuras, para competir en un nuevo mercado, en una nueva realidad, y

nuevamente el capital humano seguirá haciendo la diferencia, y con ello se hace necesaria la implementación de nuevas estrategias, que doten al nuevo liderazgo, de las competencias que se requieren para gestionar el capital humano en la nueva realidad venezolana, flexibilidad, comunicación asertiva con los colaboradores de todos los niveles, generar empatía con la empresa. (Liendo, 2019).

2.2.2.- Supuestos básicos del sistema de gestión por competencias.

Un sistema de gestión por competencias comprende, todos los componentes de un sistema de gestión de recursos humanos tradicional, que tal como lo expresara el maestro Idalberto Chiavenato (2009), en su libro *Administración de Recursos Humanos*, una gestión por competencias “comprende cinco subsistemas fundamentales a saber, un subsistema de provisión, un subsistema de organización, un subsistema de mantenimiento, un subsistema de desarrollo y un subsistema de auditoría” (p.22).

Pero al analizar la evolución de la Ciencia de la Administración de los Recursos Humanos, precisa que para llegar a este punto, se debe evolucionar desde la visión de administrar a las personas como recursos, a la de administrar los recursos con las personas, y que en el trayecto se ha hablado de administración del recursos humano, administración de relaciones laborales, administración del capital humano, y administración del talento humano, todas estas definiciones, con sus respectivos basamentos ideológicos y doctrinarios.

Sin embargo al hablar de gestión por competencias, hay que hacer referencia a las capacidades de las personas para hacer cosas, pero no solo de ello, las personas forman a las organizaciones, y las segundas son resultado de la suma de las primeras, de sus talentos y voluntades, por lo que también se habla de las competencias como la capacidad de hacer de las organizaciones, entran en juego conceptos como los esbozados por Senge, (1992), en su libro *La Quinta Disciplina*, donde trata el tema “Las organizaciones que aprenden”, tema estrechamente vinculado a lo que se conoce como gestión del conocimiento, considerándose este último como un activo de las empresa, susceptible de acumularse y resguardarse, objetivamente, ya de forma independiente de las personas, pero cuya génesis depende de su voluntad y concurso.

Todo esto nos lleva a incorporar al sistema de gestión por competencias, además de los ya mencionados cinco subsistemas del maestro Chiavenato, las herramientas que lo doten de la capacidad para involucrar y motivar la capacidad creativa del ser humano, generarla, gestionarla y desarrollarla. De esta manera los procesos productivos se nutren de gente motivada, que aprende diariamente de su propia experiencia y se nutre constantemente de su entorno, generando nuevas y mejores prácticas, y conocimientos y se potencian, talentos que se desarrollan y competencias que se multiplican.

Esas herramientas que dotan a un sistema de gestión de recursos humanos de la capacidad de motivar e involucrar la capacidad creativa del ser humano, se encuentran repartidas a su vez en los cinco subsistemas, con un ingrediente adicional, representado por la alineación a los postulados estratégicos de la organización.

En cuanto a la alineación a los postulados estratégicos de la organización, el proceso se estructura a partir de la visión, misión y valores, que de no existir será necesario conformar un comité gerencial de alto nivel que cumpla con la redacción de estos postulados, a partir de los cuales se definirá las características de los colaboradores que deberán desempeñar las diferentes tareas y actividades productivas de la empresa para lograr que la misma desarrolle la personalidad y las competencias que caractericen a la empresa que se quiere.

Este trabajo se convierte en un insumo para el siguiente paso, que será la selección y definición de las competencias generales que deben poseer todos los integrantes de los equipos de trabajo, posteriormente cada equipo de trabajo, deberá identificar y definir las competencias específicas de cada área funcional, con todo esto se construye el denominado diccionario de competencias de la empresa. Alles, (2002).

Sin embargo, la definición de la estrategia y las competencias necesarias para realizarla, no son suficientes para que los individuos estén plenamente dispuestos a acompañar el proceso, se requiere de un sistema de compensación que motive a las personas, a realizar los comportamientos esperados, un sistema de recompensas estimulante. Es aquí donde entra en escena la valoración de cargos, la evaluación de desempeño basada en comportamientos, los mecanismos de gestión de la conducta, las bandas salariales y la compensación con base a resultados. Todos estos factores se

entrelazan en un sistema de gestión que moldea el desempeño, fomenta y estimula la mejora continua y el aprendizaje, y recompensa la adecuación y la excelencia.

2.2.3.- Pilares de la Cultura de Gestión por Competencias

Gestión de Cambio Organizacional: La velocidad de los impactantes cambios que ocurren en el mundo cada día más globalizado y competitivo, compromete diversos escenarios de nuestra vida y con ello a las organizaciones, tanto a nivel personal como profesional y colectivo, de allí que las diferentes manifestaciones del comportamiento humano actual, se caracterizan por procesos que están sometidos a alta presión y estrés.

Todos los ámbitos del quehacer humano atraviesan transformaciones permanentes que afectan nuestro modo habitual de observar y hacer las cosas, si estos cambios son violentos, permanentes y asimétricos, tenemos muy poco tiempo para adaptarnos, aprender y desaprender, lo que genera un permanente estado de shock emocional entrando así las personas en una profunda crisis, tanto a nivel individual como colectiva.

Las organizaciones no son ajenas a estos cambios, de hecho, muchos de ellos se producen dentro de la empresa por tanto, estas deben desarrollar nuevas habilidades y comportamientos para acompañar el cambio y sobrevivir en este entorno diferente al que conocíamos, donde uno de los mayores desafíos de las empresas es abandonar sus antiguos esquemas rígidos de pensamiento y empezar a construir la nueva visión para producir un cambio.

Esto no es nada fácil, los procesos de cambio organizacional necesitan contar con gente motivada, constructiva, y capaz de interactuar en equipos altamente productivos, gente con adecuada autoestima y liderazgo para que sea capaz de enfrentar procesos flexibles de cambio, desarrollando capacidades y habilidades de aprendizaje permanente, como elemento fundamental del liderazgo.

Para cambiar, las compañías necesitan un marco que enfoque a toda la organización en la tarea de convertir el cambio en acción de oportunidades, para ello, necesitamos directivos

proactivos que brinden un nuevo marco interpretativo de la empresa y su entorno, una manera más aguda de observar e intervenir sobre el fenómeno individual, grupal y organizacional.

En este nuevo papel, el rol de los directivos, gerentes y supervisores, requiere la incorporación de las habilidades necesarias para conducir estas transformaciones y producir un verdadero cambio organizacional, este nuevo papel debe ser abordado desde la perspectiva de Coaching – líderes, que oriente y dirija el norte de la empresa.

Por ello, la gestión del cambio es un aspecto crucial para la adaptación y supervivencia de las organizaciones, ya decía Heráclito “lo único que permanece constante es el cambio”, por tanto, tiene mucho sentido preguntarse cuáles son las causas y consecuencias del alto nivel de fracaso en las organizaciones y qué se puede hacer para modificar el destino perdido de tantos esfuerzos colectivos e inversión para mejorar los niveles competitivos y de productividad en la empresa, basados en el cambio organizacional. Así ha quedado demostrado por múltiples investigaciones que los proyectos de cambio organizacional que obtuvieron peores resultados fueron aquellos en los que este proceso no fue acompañado por líderes capaces de mantener la “energía de la organización” durante todo el trayecto establecido para lograr un cambio, con sus consecuencias en términos de pérdida de tiempo, esfuerzo, inversión y credibilidad.

Otra de las variables importante que generaron fracaso en los resultados esperados por el proceso de cambio, fue no tener un estudio preciso relacionado con los factores estratégicos de la organización en relación a su misión visión, políticas y objetivos, esto creo todo un desequilibrio en los mandos medios de la organización, al no conocer a ciencias ciertas que se esperaba de ellos y cuál era el rumbo definitivo a tomar.

Estudios afirman que las iniciativas que han tenido éxito fueron aquellas que lograron establecer un liderazgo capaz de movilizará y sostener la energía del cambio a través de la motivación de las personas hacia la materialización de la situación deseada, establecieron estrategias para contagiar el “sueño de cambio” a toda la organización y precisaron métodos para mantener viva la energía del cambio durante todo el proceso.

Diseñaron estrategias para que los líderes aumentaran progresivamente las emociones positivas del personal a nivel del entusiasmo, esperanza, confianza y credibilidad, reduciendo con ello las reacciones negativas y tóxicas como ansiedad, confusión, frustración, depresión e incertidumbre, dado que todo cambio produce desequilibrio.

Por ello no me queda la menor duda que la principal clave del éxito que han tenido las empresas en la gestión efectiva de dichos cambios es contar con líderes altamente capacitados, competentes y comprometidos que generen y promuevan toda la “energía del sueño de cambio” capaz de mantener el proceso, de forma veraz, sistemático, continuo y permanente.

Aquí entra en juego el desarrollo de las competencias como metodología para formar líderes, porque el paralelismo entre liderazgo, competencias y gestión de cambio siempre será mayor que la suma de sus partes, dado que el fin último es buscar el cambio en individuo y sus modelos mentales, con ello el cambio organizacional; por supuesto que debemos abordar este cambio desde la medula de la estructura organizacional, pero si no podemos contar con líderes con competencias desarrolladas, estamos destinados al fracaso.

Proponemos para lograr este cambio organizacional la formación de Líderes de alta competencia, pues estos favorecen el desarrollo de habilidades gerenciales en el personal y con ello la gestión efectiva del proceso de cambio en la organización, especialmente en lo referente al sostenimiento de la “energía de cambio” al contribuir a la creación de conciencia de identidad de los equipos empowerment altamente productivos.

Así los Líderes aprovechan la diversidad de la organización, logrando mejor uso de las habilidades del personal, para formar los agentes del cambio, así mismo, se favorece la adopción del cambio mediante la “democratización” de las estructuras del proceso organizacional, partiendo de los postulados del “poder con la gente” y finalmente, podemos apoyar la consolidación del cambio mediante el Coaching de seguimiento y gestión de los comportamientos tóxicos, entre otras posibilidades. Estamos seguro que hay muchas formas de apoyar el cambio organizativo desde un programa de gestión por competencias si basamos este proceso en la implantación de una Filosofía de liderazgo que ayude a orientar el destino habitual de las estructuras organizacional como parte integral de los cambios, como funciona y que debemos hacer para implantarlo.

Proyectamos que un liderazgo basado en gestión por competencias se traduce en el arte de trabajar con los demás para que obtengan resultados fuera de lo común y mejoren todos sus desempeños individuales y colectivos, está basado en una relación recíproca donde el líder asiste como experto facilitador en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y hacer, necesarias para generar un cambio paradigmático en la cultura organizacional.

El líder puede ser una persona con amplios conocimientos que en este caso puede ser un empleado o asesor externo con formación empresarial y amplios conocimientos de técnicas de negociación, mediación y persuasión que permite crear espacios de diálogo, formación, desarrollo y crecimiento entre el personal y la empresa, un espacio de reflexión para la mejora continua.

El concepto de Liderazgo debe tomarse como proceso sistémico que incluye conceptos, estructuras, métodos, procesos, metodologías, herramientas de trabajo, instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo basado en el “poder con la gente”, una forma particular de captar y seleccionar gente o crear grupos de personas motivados al logro, fundamentados en el desarrollo altamente productivo.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente, específicamente es una relación que involucra al menos dos personas en nuestro caso un supervisor y un individuo, puede ser también entre un superior y su equipo, lo importante es que el Líder conjuntamente con su equipo pueda abrir ventanas para escudriñar nuevos conceptos, sistemas integrales, técnicas, metodologías, herramientas y nuevas tecnologías de gestión.

El aspecto más importante de la tarea del coach es abrir la inteligencia para aumentar las competencias, control y responsabilidad del equipo, liberando sus talentos y fortalezas, el núcleo de este trabajo es que el individuo se transforme en facilitador para lograr mayor consistencia e integridad y un verdadero cambio organizacional.

Entonces la misión del Líder es justamente, alinear la búsqueda personal de libertad individual, relaciones de calidad y propósitos significativos, con los imperativos empresariales de cómo trabajar en equipo, misión, visión compartida, creatividad y flexibilidad, por tanto, al

preguntar ¿la persona o la organización? el coach responde: no son dos situaciones aisladas, es una sola dado que lo personal y profesional se funden en una sola acción.

Esto implica que el líder debe ser un observador fecundo que indaga acerca de los paradigmas y modelos mentales que llevan a las personas a plantear soluciones de determinada manera, en este momento es donde él, cuestiona el modelo explicativo descriptivo de la realidad, para buscar soluciones innovadoras, para poder alcanzar este espacio se requiere el desarrollo de una capacidad reflexiva importante, de aquí que las características esenciales del líder son cinco:

CONCRETA: Focalizan las conductas que pueden ser mejoradas, se utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona a ser específica, focaliza en aspectos objetivos y descriptivos del desempeño, dado que este puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa.

FEED BACK: Aconsejan, establecen dirección y brindan frecuente retroalimentación, indican las tareas que desarrollan mejor sus habilidades y ayudan a lograr el éxito, esto último permite anticipar problemas y obstáculos que podrán enfrentar el equipo.

RESPONSABILIDAD COMPARTIDA: Aclaran que todo miembro del equipo tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño, todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr mejora el desempeño.

CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA: Permite que las personas de equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen, aplaude éxitos obtenidos y acompaña los fracasos, revisa con ellos las causas de tales éxitos y fracasos, otorgando reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.

EMPATIA: Comprender el punto de vista de los colaboradores, realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad que viven los miembros del equipo, nunca asume que sabe lo que piensan y sienten las personas, siempre está atento a cambios emocionales o de conductas.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1.- Enfoque de la Investigación

Esta investigación se realizará con un enfoque cualitativo, centrando la atención en las relaciones y roles que cumplen los sujetos activos, relaciones que se desarrollan dentro del marco de la actividad productiva en empresas venezolanas, en sus sindicatos, organismos supervisores del trabajo, seguridad social, y trabajadores. Con esta finalidad se aplicarán procedimientos descriptivos e interpretativos, que consistirán en observar la realidad, para comprenderla, interpretarla y explicarla, a la luz de las teorías sociológicas el fenómeno.

Sin embargo, durante la investigación se aplicarán elementos de enfoque cuantitativo, ya que se pretende dar respaldo y sustentación objetiva a las tesis que se presenten, con el análisis de datos de la realidad objetiva, recogidos de los informes, balances y estadísticas publicadas por entes gubernamentales y organizaciones empresariales privadas, tales como indicadores de actividad empresarial, conflictividad, tasas de desempleo, escalas salariales.

Al realizar una actividad de esta naturaleza, en un momento histórico tan complejo como el que vive Venezuela, debemos tener presente que los directores y gerentes de empresas están sometidos a múltiples limitaciones, unas provenientes del ejercicio de la autoridad del Estado, que supervisa y controla cada movimiento y cada expresión, situación que dificulta que tengan disposición de expresar pública y abiertamente sus opiniones y propuestas, ya que por ser el trabajo un hecho social, tiene vinculaciones directas con temas que son de interés político estratégico.

Por otra parte, la severidad de la crisis económica, ha llevado a las empresas hasta un punto crítico de sobrevivencia, que ha obligado a posponer todo tipo de actividad no esencial para la sobrevivencia de la empresa.

Estamos en un punto, en el que la mayoría de las empresas venezolanas se encuentran renegociando permanentemente beneficios sociales incumplidos, en unos casos por las limitaciones

impuestas por la pandemia que afecta a todo el planeta, que impide la realización de eventos que impliquen concentraciones de personas, y en otros casos por la severa carencia de recursos económicos, causada por los déficits en los flujos de caja de empresas, debido a drásticas reducciones de ventas, y consecuentemente de la producción y productividad.

Todo esto plantea un panorama desolador, en el que las empresas negocian constantemente con los trabajadores, la sustitución de beneficios sociales por sumas de dinero, que son utilizados por los trabajadores para satisfacer necesidades vitales propias o de sus familias, generándose de esta manera un ecosistema productivo, en el que los actores, tanto dueños de los medios de producción, como trabajadores, dedican todos sus esfuerzos cotidianos a producir para sobrevivir, unos para mantener sus empresas produciendo y no tener que cerrarlas, y otros para satisfacer en la mayoría de los casos de manera insuficiente, sus necesidades más elementales, como son comida y vestido, no habiendo tiempo para la formación y el desarrollo de nuevas habilidades.

3.2.- Tipo de Investigación

Esta investigación será de tipo documental, obtendrá su sustentación del análisis de datos obtenidos por otros investigadores, entes gubernamentales y organizaciones empresariales y sindicales, así como de la literatura existente sobre el tema, y opinión de los más destacados autores y la legislación en materia del trabajo.

En la primera etapa, se dejará establecidos los objetivos de un sistema de gestión de capital humano por competencias, y los mecanismos y estructuras sobre los cuales actúa para el logro de los mismos, con la finalidad de comprender el fenómeno de estudio, dinámicas, y forma en que se relacionan e interactúan con el resto de los comportamientos de la sociedad venezolana. Es un hecho establecido, que la gestión por competencias, como modelo de gestión estratégica está vinculada a los objetivos estratégicos de la empresa, y estos objetivos están a su vez condicionados por el entorno en que se inserta la empresa, y las condiciones económicas y políticas imperantes.

A la empresa venezolana, le ha tocado desempeñarse en los últimos años en un ambiente hostil, la producción de riqueza se ha llegado a considerar contraria a los intereses del Estado, y el modelo de producción de bienes y servicios dirigido por empresarios independientes del Estado, ha

sido atacado y estigmatizado, esto ha generado en los trabajadores una percepción de la empresa como un centro en el que es explotado, en el que sus aportes como sujetos protagónicos y productores de riqueza no son reconocidos, situación ante la cual resulta muy difícil impulsar proyectos que deban contar con la iniciativa y compromiso de los trabajadores, como lo es la gestión por competencias.

Para lograr comprender la evolución de los acontecimientos, será necesario analizar, los cambios que se dieron en la legislación del trabajo, así como los planes de acción manifestados por los actores gubernamentales, valorarlos a la luz de sus resultados en el aparato productivo del país, contrastarlos con las propuestas más influyentes sobre el tema, Pilar Jericó, Idalberto Chiavenato, Martha Alles y a partir de toda esta información, generar una propuesta que pueda servir de guía, hacia nuevos proyectos de gestión y nuevos enfoques, que contemplen y resalten el sentir y las necesidades de los trabajadores, potenciando la productividad y estimulando la inversión, persuadido de que multiplicar las oportunidades, expandir la actividad productiva, generar demanda en el mercado laboral, sin tabúes y sin prejuicios ideológicos, es la mejor forma de alcanzar los objetivos fundamentales de la legislación del trabajo de cualquier país, y brindarles oportunidades y protección a esos sujetos protagónicos llamados trabajadores.

3.3. Diseño de la Investigación

La investigación planteada en diseño, desarrollo y ejecución está sustentada para la recolección de la información en la aplicación de un diagnóstico fundamentado en la "Teoría General de los Sistemas", en razón a que esta permite establecer un proceso metodológico que se oriente hacia el análisis del problema a partir de cada uno de los componentes que lo conforman, estableciendo la interrelación que existe entre cada uno de ellos y en la interdependencia presente entre lo general y particular de cada elemento y el sistema y el medio ambiente donde se desarrolla.

El modelo sistémico para el diagnóstico de investigación se cumple en base a un proceso descriptivo, activo de campo, ya que el problema a investigar se ubica dentro de un fenómeno organizativo real, el cual será desglosado en cada una de las partes que lo componen para así proceder con el análisis desde lo general a lo particular, hasta lograr obtener una alternativa real y

confiable de solución al problema, a partir de ello se diseñará el modelo tecnológico propuesto para desarrollar un Modelo Conceptual de Gerencia Estratégica fundamentado en el Liderazgo Empowerment que se adapte a necesidades de la Pequeña y Mediana Empresa Venezolanas. La aplicación de esta metodología requiere establecer un proceso continuo e interactuante que conjuga cuatro estructuras básicas de investigación a saber:

Momento lógico Descriptivo: Consiste en ubicar el problema a nivel organizacional en su espacio y tiempo, definir las dimensiones que lo caracterizan, precisar sus variables e indicadores y justificarlo como propuesta de investigación, estableciendo los objetivos a lograr y las diferentes limitaciones a subsanar. Así mismo describir la organización en función a sus estructuras, mediante la aplicación del modelo de diagnóstico sistémico propuesto a fin de recolectar la información pertinente para presentar la propuesta del Modelo Conceptual de Gerencia Estratégica fundamentado.

Momento Teórico Analítico: Su finalidad es establecer los procesos y antecedentes históricos en que ha evolucionado el problema, principios teóricos que sustentan la propuesta, el análisis de los procesos operativos que genera la empresa, para así poder determinar supuestos implícitos del estudio, fundamentados en un proceso de Liderazgo que se adapte a las necesidades de la Pequeña y Mediana Empresa.

Momento Metodológico: Su objetivo es establecer los lineamientos e instrumentos a implementar, dirigidos a la recopilación de información, el diseño de los instrumentos de recolección de datos y estrategias para su convalidación y aplicación, definir esquemas operativos a seguir en el desarrollo del estudio. En esta fase de nuestra investigación se debe diseñar el cronograma de actividades, los instrumentos de recolección de datos, así como la población y muestra que será sujeta a estudios, tomando en cuenta para ello las diferentes fases que se han de implantar para lograr los resultados planificados.

Momento Inductivo: Dirigido a presentar el diseño teórico de la metodología sistémica del diagnóstico a aplicar, como propuesta de evaluación y control empresarial para recopilar la información necesaria para tomar decisiones que conlleven a la elaboración y propuesta del

Modelo de Gerencia Estratégica fundamentado en el Liderazgo Empowerment que se adapte a la Pequeña y Mediana Empresa Venezolanas.

Momento Operativo: Dirigido a la aplicación del instrumento diagnóstico en cada una de las áreas de las empresas que componen la muestra, para identificar los problemas en relación a sus debilidades, fortalezas, riesgos y oportunidades, para así presentar la propuesta del Modelo Conceptual de Gerencia Estratégica fundamentado en Liderazgo Empowerment que se adapte a la Pequeña y Mediana Empresa Venezolanas.

3.4. Momento Empírico

Población: Estará conformada por todas las empresas tanto manufactureras como de servicios cuya categoría se determine como Pequeña y Mediana Industria, Según CONINDUSTRIA: con más de 50 trabajadores y 250 millones de capital, que estén ubicadas en la Zona Industrial Municipal Norte de Valencia Carabobo.

El sector de la Mediana Industria Superior ubicado en la Zona Industrial ubicadas en la Zona Industrial Municipal Norte de Valencia Carabobo. Carabobo, está conformada por 1.363 empresas, divididas en siete parques industriales de acuerdo al sector económico al cual pertenecen según los estudios estadísticos aportados por CONINDUSTRIA año 2019

Sujeto Poblacional: Para efectos de la investigación, de cada una de las empresas que forman la población serán entrevistadas las personas encargadas de velar por la gerencia de los procesos de gestión a nivel productivo y administrativo, los cuales son:

Relaciones Industriales

Calidad y Productividad

Administración y Finanzas

Higiene y Seguridad Industrial

Mantenimiento Industrial

Mercadeo y Ventas

Muestra: Por ser la población pequeña, finita, concentrada y heterogénea y conocida, se tomará una muestra al azar simple, (ver fórmula) es decir del 100% de la población para integrar la muestra solo se tomará el 5%, lo que es una muestra muy grande y significativa desde el punto de vista estadístico, ello indica que la muestra será de 19 empresas según población actual.

Tamaño de la Muestra: Para el cálculo del tamaño muestral depende de decisiones estadísticas que debe incluir disponibilidad de recursos, presupuesto, así como al equipo que estará en campo, es importante que antes de calcular todo el tamaño de la muestra necesitamos determinar:

1. **Tamaño de la población:** Para nuestros efectos la población está representada por un total de 1.363 empresas que conforman el parque industrial ubicado en la Zona Industrial ubicadas en la Zona Industrial Municipal Norte de Valencia Carabobo.
2. **Margen de error:** El margen de error es una estadística que expresa la cantidad de error de muestreo aleatorio en los resultados de una encuesta, es decir, es la medida estadística del número de veces de cada 100 que se espera que los resultados estén dentro de un rango específico establecidos, para nuestro caso se establece un rango de error del intervalo de confianza del 5% considerado significativo para una muestra pequeña, conocida, homogéneas y finita.
3. **Nivel de confianza:** Son intervalos aleatorios que se usan para acotar un valor con una determinada probabilidad alta. Por ejemplo, un intervalo de confianza de 95% significa que los resultados de una acción probable se cubrirán significativamente con las expectativas del 95% de las veces.
4. **La desviación estándar:** Es un índice numérico de la dispersión de un conjunto de datos (o población). Mientras mayor es la desviación estándar, mayor es la dispersión de la población, para nuestro caso se establece un rango de error del 5% considerado muy significativo para una muestra pequeña, conocida y finita.

CÁLCULO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q} / q^2$$

Donde:

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza,

P = Probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = Probabilidad de fracaso

D = Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

$$1.363 \times (95^2 \times 1,34789) \times (95 \times 5)$$

$$n = \text{-----}$$

$$(95^2 \times (369 - 1)) + (95^2 \times 1,34789) \times (95 \times 5)$$

$$n = 39$$

Cuadro No. 1. Población y Muestra

Sector Económico	Población 100%	Muestra 30%
Metalmecánicas	22	1,1
Automotor y Ensamblaje	48	2,4
Química y Petroquímica	37	1,9
Alimentos y Bebidas	45	2,3
Aluminio y Materiales	91	4,6
Papel y sus derivados	39	2,0
Construcción y proyectos	87	4,4
Total	369	18,7

Cuadro N° 01. Población y Muestra. Pequeña y Mediana Empresa Venezolana

Fuente Corpocentro

Sujeto Muestral: A cada empresa se le colocará un código correlativo desde el 001, posteriormente serán colocadas en una lista al azar y luego de ellas se tomarán todas las que su código termine en un número múltiplo de 3 hasta completar las 39 empresas que conforman la muestra. Seleccionadas la muestra para las empresas se procederá a entrevistar a los gerentes de las mismas en un número no mayor de 05 personas por empresas.

Técnica de Observación: Para la recolección de los datos se utilizarán dos instrumentos; el primero de ellos será una observación estructurada dirigida a las diferentes actividades y tareas que ejecutaran los departamentos, así como al funcionamiento de la empresa. El segundo es una entrevista estructurada aplicada al personal, estos instrumentos están dirigidos a:

Observación Estructurada: Segmentada la empresa por departamentos a fin de determinar a nivel perceptivo como está diseñada la estructura organizativa, los métodos de supervisión y control, medios de operación que son realizados en cada departamento, se procede a recolectar la información.

Entrevistas Estructuradas: Serán aplicadas a todos los gerentes seleccionados del área de recursos humanos, supervisores, así como personal administrativo de la empresa, con el objeto de determinar aspectos claves en cuanto a remuneración, escalas salariales.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Muestra: Por ser la población pequeña, finita, concentrada y heterogénea y conocida, se tomará una muestra al azar simple, (ver fórmula) es decir del 100% de la población para integrar la muestra solo se tomará el 5%, lo que es una muestra muy grande y significativa desde el punto de vista estadístico, ello indica que la muestra será de 39 empresas.

Sujeto Muestral: A cada empresa se le coloca un código correlativo desde el 001, posteriormente se colocan en una lista al azar y luego de ellas se toman todas las que su código termine en número múltiplo de 3 hasta completar 39 empresas que conforman el total de la muestra.

Seleccionadas la muestra para las empresas se procederá a la observación directa de la empresa para evaluar sus procesos y posteriormente se aplica una entrevista a los gerentes de las mismas en un número no mayor de 05 personas por empresas, de manera de determinar cómo perciben cada uno de ellos el modelo de gerencia que implementa su empresa en la actualidad.

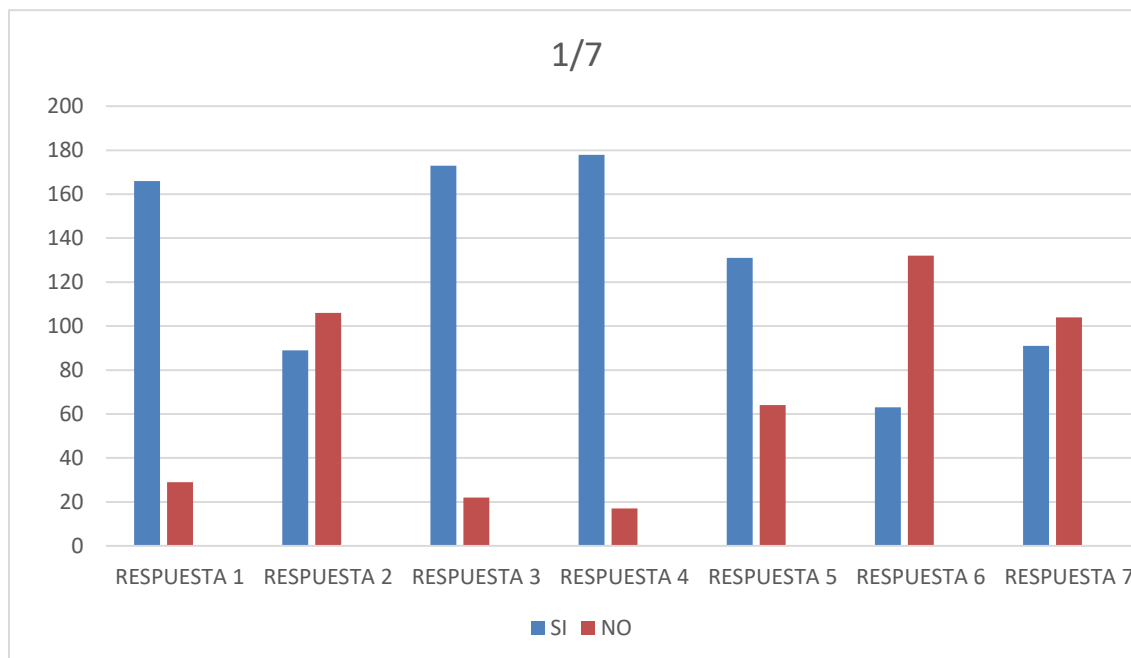
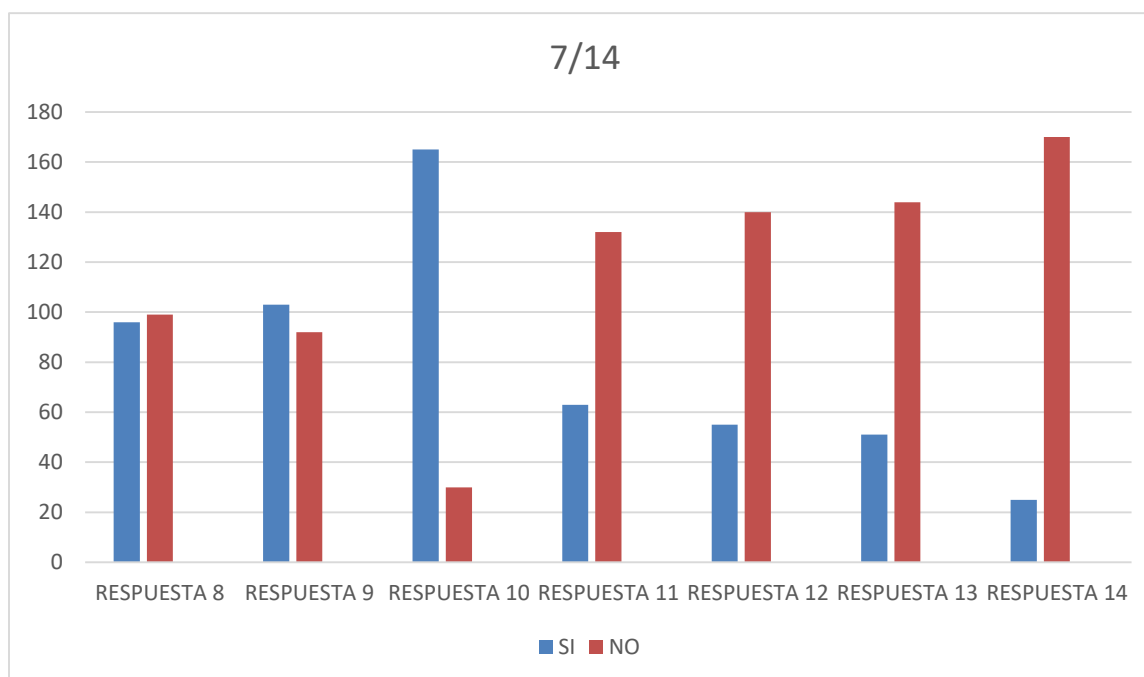
Entrevista: Para la recolección de los datos se utilizarán una entrevista estructurada aplicada al personal, este instrumento está dirigido a:

Segmentada la empresa por departamentos se aplica la entrevista a fin de determinar el nivel perceptivo como está diseñada la estructura organizativa, en cuanto a salarios y sus escalas y control, medios de administración que son realizados en el área de Recursos Humanos, se procede a recolectar la información en atención a:

Tabla N° 02. Resultados de la Aplicación del Instrumento

Resultados de la Aplicación del Instrumento			
Interrogantes	Si	No	% Afirmativo
1. Existe en la empresa un organigrama actualizado según su funcionamiento.	166	29	85%
2. La contratación de personal de todos los niveles, se rige rigurosamente por lo establecido en el organigrama.	89	106	46%
3. Están claramente definidas las diferentes áreas funcionales de la organización.	173	22	89%
4. Cada trabajador conoce a que área funcional está adscrito, y quien es el líder de su área.	178	17	91%
5. Las competencias y responsabilidades de cada área funcional están claramente definidas y delimitadas.	131	64	67%
6. La empresa cuenta con manuales de normas y procedimientos para cada área funcional.	63	132	32%
7. Tiene la empresa sus políticas claramente definidas y escritas, y son conocidas por todo el personal.	91	104	47%
8. Se definen claramente los objetivos de cada área funcional.	96	99	49%
9. Están claramente definidas las líneas de autoridad en cada área funcional.	103	92	53%
10. Cada una de las personas conoce con certeza sus responsabilidades, a quienes reporta, con quienes coordina, y a quienes dirige.	165	30	85%
11. Las funciones y responsabilidades están definidas de forma escrita por una descripción de cargo, aceptada y firmada por cada trabajador, y disponible para su consulta.	63	132	32%
12. Los cargos están clasificados conforme a una escala que responda a los requisitos de formación, experiencia y responsabilidad.	55	140	28%
13. Existe en la empresa una persona o departamento responsable de mantener actualizado el organigrama, las políticas de la empresa y las normas y procedimientos.	51	144	26%
14. Existe en la empresa un área de control interno, con responsabilidades claramente definidas y delimitadas.	25	170	13%

Fuente: El Investigador (2021)

Gráfico N° 01. Resultados de la aplicación del Instrumento**Gráfico N° 02. Resultados de la aplicación del Instrumento**

Fuente: El Investigador (2021)

Tabla N° 03. Resultados de la Observación

Resultados del Observación			
Interrogantes	Si	No	% Afirmativo
1. Existe en el departamento una visión del mismo como unidad con objetivos y responsabilidades definidas en el contexto de la empresa.	159	36	82%
2. Existe en el personal sentido de pertenencia hacia su departamento y hacia la empresa.	85	110	44%
3. Se cumple en el departamento con funciones que no corresponden a su área funcional, o que deberían estas asignadas a otros departamentos.	85	110	44%
4. Cuenta el departamento con los espacios suficientes y adecuados para el desempeño de todas sus funciones.	106	89	54%
5. Se realizan periódicamente reuniones para evaluar el avance de los trabajos, donde todos los involucrados puedan expresar sus opiniones y ser oídos.	25	170	13%
6. Existen canales de comunicación disponibles para los miembros de los equipos, para comunicarse con quienes toman las decisiones en su área.	135	60	69%
7. Se presentan frecuentemente conflictos por distribución de roles o cargas de trabajo.	45	150	23%
8. Se presentan frecuentemente conflictos por incumplimientos de metas y objetivos.	55	140	28%
9. El líder de departamento tiene confianza en sus colaboradores.	162	33	83%
10. Se realiza periódicamente evaluaciones del desempeño de los trabajadores.	59	136	30%
11. Se revisa con cada uno de los evaluados, los resultados de su evaluación, y se establece objetivos de mejora.	31	164	16%
12. El personal interviene en la formulación de los planes del departamento.	25	170	13%
13. Los resultados de las evaluaciones influyen en los niveles de remuneración de cada trabajador.	59	136	30%

Fuente: El Investigador (2021)

Gráfico N° 03. Resultados de la aplicación del Instrumento

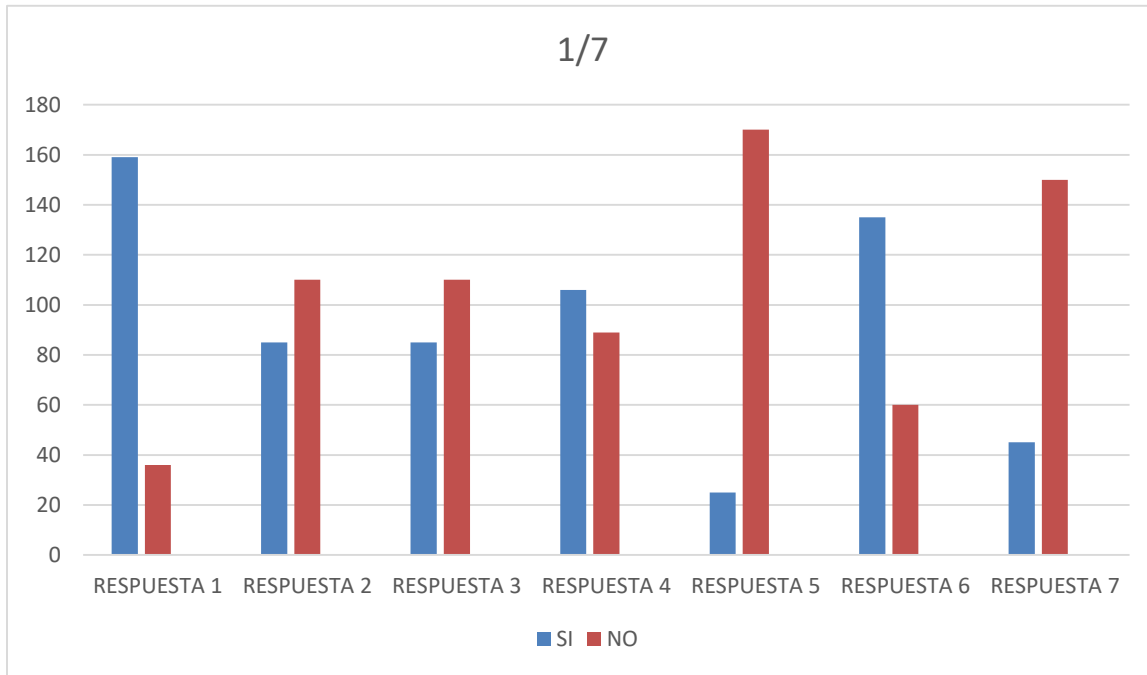
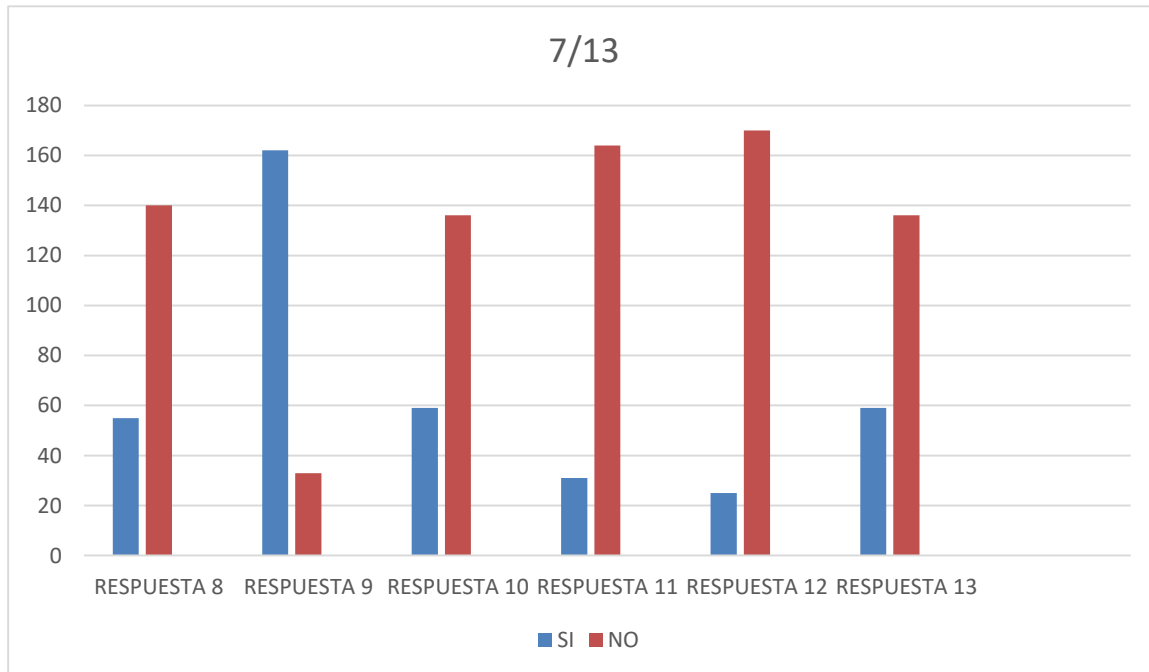


Gráfico N° 04. Resultados de la aplicación del Instrumento



Fuente: El Investigador (2021)

Tabla N° 04. Resultados de la Observación

Resultados de la Observación			
Interrogantes	Si	No	% Afirmativo
1. Las instrucciones que le son impartidas, están claramente delimitadas respecto a su función den la organización.	87	108	45%
2. Tiene clara la ubicación de su puesto en la organización, quienes son sus superiores, colaterales y subordinados.	91	104	47%
3. Conoce con claridad cuáles son las responsabilidades y funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo.	99	96	51%
4. El salario que percibe se corresponde con el nivel de sus responsabilidades y su aporte.	21	174	11%
5. Dispone del recursos necesarios para realizar su trabajo.	33	162	17%
6. Los mecanismos de control disciplinario dentro de la empresa, son apropiados y conducen a la mejora continua.	15	180	8%
7. Conversa con su superior sobre dudas o posibilidades de mejora en la forma en que se realiza el trabajo.	55	140	28%
8. Ha participado en programas de mejoramiento personal o profesional en su departamento.	45	150	23%
9. Ha realizado estudios o investigaciones relacionadas con el trabajo que realiza en la empresa.	11	184	6%
10.Ha realizado propuestas para mejorar la forma en que se realiza el trabajo y obtener mejores resultados.	65	130	33%
11.El departamento de Recursos Humanos, responde a las necesidades del personal.	15	180	8%
12.La empresa atiende las necesidades del personal.	19	176	10%
13.Le gusta participar en eventos realizados por la empresa.	125	70	64%

Fuente: El Investigador (2021)

Gráfico N° 05. Resultados de la aplicación del Instrumento

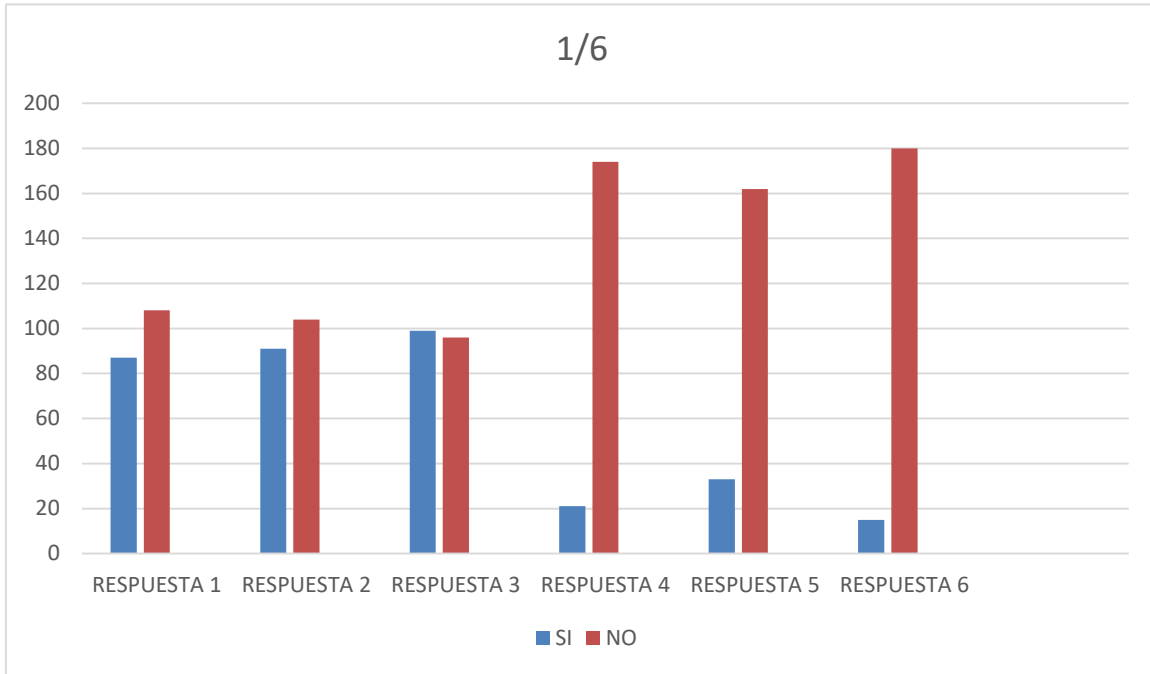
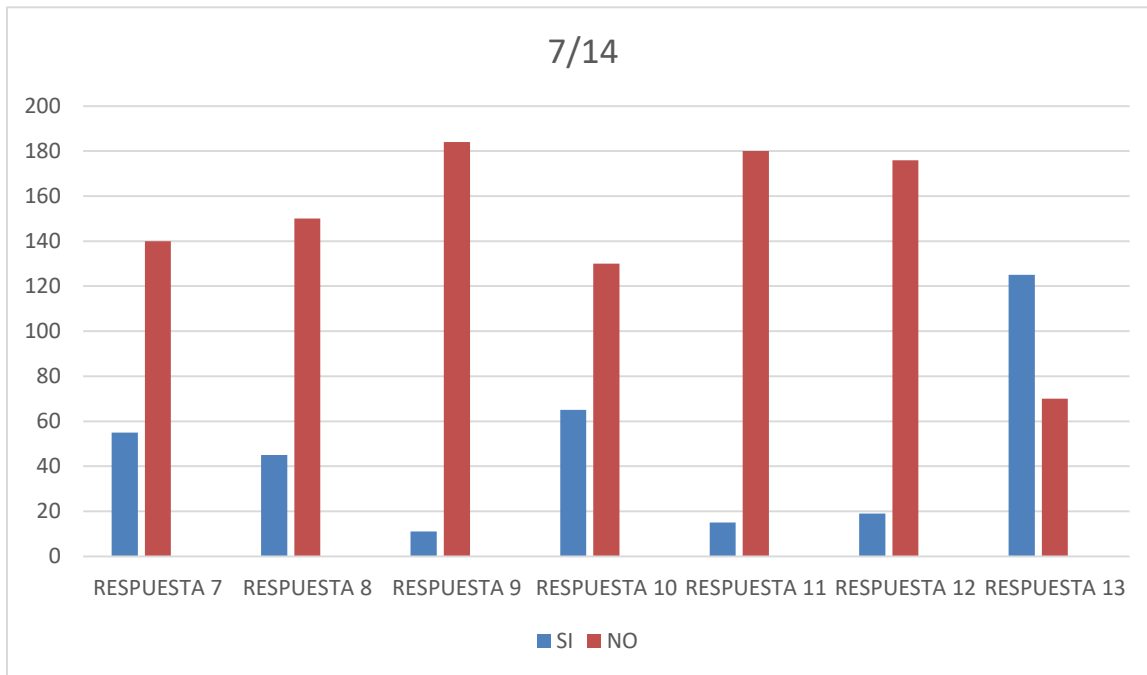


Gráfico N° 06. Resultados de la aplicación del Instrumento



Fuente: El Investigador (2021)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES GENERALES

Con los resultados obtenidos con el instrumento de evaluación Nro. 1, se puede observar que la mayoría de las empresas dispone de un organigrama que permite conocer con claridad la estructura organizativa de la empresa y la distribución de responsabilidades y competencias entre las áreas, sin embargo, se evidencia una tendencia general a realizar contrataciones al margen de los organigramas, es decir que las plantillas de personal derivadas del organigrama tienden a ser flexibles y dinámicas..

La mayoría de las empresas no cuenta con manuales de normas y procedimientos para cada área funcional, esto hace que en la mayoría de las empresas encuestadas, las políticas de las empresas y los objetivos de cada área funcional no se perciban con absoluta claridad, y objetividad, ni siquiera en los niveles gerenciales.

La mayoría de las empresas no cuenta con descripciones de cargo, aceptadas y firmadas por los colaboradores, por lo general las funciones asignadas se definen en los contratos de trabajo, que si bien implican una aceptación por parte del colaborador de las funciones que debe cumplir, esta forma de definir las responsabilidades, carece de técnica necesaria para diferenciar objetivos de funciones, definir líneas de posicionamiento jerárquico, adscripción, perfil y valoración del cargo.

En la mayoría de las empresas es el propio departamento de Recursos Humanos el encargado de mantener actualizado el organigrama, y no existe un departamento de control interno u organización y métodos.

Con los resultados obtenidos con el instrumento de investigación Nro 2, se puede establecer, que en la mayoría de las empresas, aunque las diferentes áreas funcionales se perciben como unidades con objetivos claramente definidos, el sentido de pertenencia hacia la empresa no es alto, esto parece indicar que la gente se siente identificada y adscrita con lo que siente más cercano, y la

empresa se percibe como algo más lejano y abstracto, esta tendencia parece acentuarse, en los casos en que las máximas instancias de decisión no están presentes físicamente en las empresas.

Un importante número de gerentes tienen a pensar que cumple con responsabilidades que no le son propias a su función, y que no dispone de la infraestructura necesaria para realizar eficientemente su trabajo, que no se reúne lo suficiente con sus superiores para analizar los procesos, y se reúnen poco con sus supervisados, puede decirse que existe una percepción de comunicación deficiente y la falta de tiempo para mejorarlo, a pesar de ello piensan que los conflictos se resuelven, y que prevalece la confianza en los otros.

En la mayoría de las empresas no se realiza evaluaciones del personal periódicamente, y en las que se realiza no se discuten con los evaluados, la razón esgrimida es falta de tiempo, al parecer la mayoría de los gerentes están concentrados en mantener sus áreas operativas, en cumplir con los objetivos productivos, y los departamentos de Recursos Humanos, se han reducido a departamentos de servicios al personal, sin programas estratégicos para gestionar competencias, talento y conocimiento.

Con los resultados obtenidos con el instrumento de investigación Nro 3, logramos analizar una visión deferente de los sistemas de gestión interno de las empresas, ya que el mismo fue aplicado a los colaboradores de las empresas, ya que se trata de una encuesta de opinión. La mayoría de los colaboradores, aunque considera conocer con claridad sus funciones y responsabilidades, no tiene completamente claro quiénes son sus superiores jerárquicos, ni cuáles son los límites de sus responsabilidades, parece existir una marcada tendencia a hacer de todo, una amplia mayoría percibe que su salario es insuficiente y que no dispone de los recursos necesarios para realizar adecuadamente su trabajo, existe una marcada sensación de carencia.

La mayoría percibe que los mecanismos disciplinarios están centrados en el castigo, y tienen poca tendencia a participar y opinar espontáneamente, sin embargo, la mayoría muestra interés en participar en eventos organizados por la empresa.

5.2. RECOMENDACIONES

Se observa una tendencia a la planificación a corto plazo, la mayoría de las empresas no está realizando planificación estratégica, y tienden a valerse del knowhow de sus gerentes, para reaccionar generalmente de forma intuitiva a las realidades que se les presentan en la gestión, esta parece ser la respuesta a una realidad repleta de incertidumbres y riesgos, en la que la mayoría de las empresas apuestan por reducirse y sobrevivir.

Hay una frase que al parecer se está poniendo de moda, “Mientras unos lloran, otros venden pañuelos”, es cierto que el país ha cambiado, es cierto que el mercado cambió, pero sigue allí, los consumidores ajustaron sus necesidades, pero siguen consumiendo bienes y servicios. Es necesario reinventarse, al parecer esa es la palabra clave que todos escuchamos, muchos empresarios grandes y pequeños han optado por reducirse y sobrevivir,

Pero puede observarse en el panorama algunos que están apostando a nuevos retos, que parece que saben algo que los otros no saben y nadan contra la corriente, esos siguen apostando a sus empresas, siguen haciendo planificación estratégica, pero con base a nuevas realidades, investigan el comportamiento de los mercados, invierten en su gente porque saben que colaboradores competentes y comprometidos hacen la diferencia.

Es por ello que la recomendación es implementar el Modelo de Gestión del Capital Humano por Competencias en todas las empresas, especialmente en las pymes, sector que se ha visto mayormente golpeado por la crisis que atraviesa Venezuela, y donde hay mayor porcentaje de cierre de empresas en la actualidad.

Es cierto que las empresas con en general el producto de las ideas de una persona o un grupo de personas que se asocian para llevar adelante un proyecto común, sin embargo la única forma de que ese proyecto crezca y se mantenga en el tiempo, es con el talento y el compromiso de toda esa gente que se incorpora de manera asalariada para convertir en realidad las ideas de los promotores.

Es necesario gestionar y desarrollar el talento y el compromiso de la gente, para construir equipos de alto desempeño, que asuman la tarea de investigar para entender, y planificar y darle forma a los nuevos caminos que deberemos recorrer para retomar la ruta del crecimiento y el desarrollo. Las herramientas de gestión del talento humano, permiten abordar todos los enfoques

necesarios para construir equipos de trabajo capaces de afrontar los retos de cualquier organización, el análisis, valoración, medición y desarrollo del talento, la gestión del conocimiento, la gestión del clima laboral, son las herramientas adecuadas para lograrlo. No es recorriéndonos en nuestras trincheras para sobrevivir como saldremos de este atolladero, necesario es vencer, y para ello debemos asumir nuevos retos y enfrentar las nuevas realidades.

5.3. Modelo Propuesto de Gestión de Capital Humano por Competencias

El modelo de Gestión que estamos proponiendo, tiene una estructura básica similar a los modelos tradicionales, y sigue las líneas básicas diseñadas por Martha Alles, y popularizada en sus libros y publicaciones sobre el tema. Sin embargo existe un conjunto de herramientas de la gestión tradicional de Recursos Humanos que se nos hacen muy útiles y convenientes de enlazar con los postulados de Alles, que vienen a complementar y potenciar las bondades de la gestión por competencias, que al juntarse, se engranan en un sistema complejo que en su conjunto permite evaluar, planificar y gestionar, el talento, el conocimiento y la motivación y las actitudes de los colaboradores, no sólo para hacerlos más competentes y eficientes, sino también para que estén más involucrados y más motivados.

Para lograr lo planeado, nuestro Modelo de Gestión Por Competencias dispone de seis subsistemas que se implementan de forma sucesiva y operan de forma simultánea, y que se retroalimentan simultáneamente, estos son:

1. Gestión de Competencias: Comprende la identificación, definición y ponderación las competencias que regirán el sistema, teniendo como premisas la misión, visión y valores de la organización, la naturaleza del negocio y sus características técnicas.
2. Gestión de Posiciones: Comprende el análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo y la definición de perfiles en función de las competencias requeridas por cada posición, con relación a las definiciones del subsistema anterior.
3. Gestión del Desempeño: Comprende la observación, análisis y valoración de los comportamientos, las actitudes y los resultados obtenidos, con el fin de generar

intervenciones tendentes a modificar o mantener los comportamientos o actitudes, y mejorar o mantener los resultados.

4. Remuneraciones: Comprende el diseño e implementación de mecanismos de compensación flexibles, que respondan de forma proporcional a los análisis y mediciones realizados en los tres subsistemas anteriores.
5. Desarrollo: Comprende el desarrollo de procesos generales de formación, dirigidos a desarrollar y fortalecer en todos los colaboradores las competencias cardinales y dominantes del sistema, y la implementación de procesos individuales para desarrollar competencias específicas.
6. Incorporación: Comprende el desarrollo de instrumentos y la aplicación de técnicas, para la selección de talentos, con las características técnicas y personales apropiados para responder a las necesidades de los puestos, y de la organización, en armonía con las estrategias y la cultura organizacional, definidas en los primeros dos subsistemas.

Con la implementación armónica de estos seis subsistemas, el sistema genera suficiente sinergia, para lograr que los colaboradores que se incorporan tengan los atributos personales para adaptarse y actuar en armonía, que cada colaborador sepa lo que debe hacer y como lo debe hacer, que su desempeño sea valorado, y que reciba la retroalimentación necesaria para fortalecerse, mejorar, y que sus aportes sean adecuados, compensados, generando un ambiente laboral sano, dinámico y estimulante, con colaboradores eficientes, ganados para seguir adelante siendo productivos y motivados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALLES, M. (2005). *Pasos Para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos*, Editorial Granica, Primera Edición, Cuarta Reimpresión.

ARIAS, F. (2006) *Metodología de la Investigación*. Revista Digital Universitaria.

<http://www.revista.unam.mx/vol.11/num11/art107/art107.pdf>

BERTALANFFY, L. (1975) *Teoría General de Sistemas*. Editorial Paidós

BORTOT, W. (2017) *Liderazgo Empowerment como Teoría Gerencial*. Reseña Seminario.

FH - FEAD –CIEC.

CHIAVENATO, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana Editores.

DRUCKER P. (2003) *El management del futuro*. Editorial Sudamericana.

https://www.researchgate.net/publication/44200801_Management_y_sociedad_en_la_obra_de_Peter_Drucker

GIBSON, J., IVANCEVICH, J., DONNELLY, J. (2006) *Organizaciones: Comportamiento, estructura procesos*. Mc Graw Hill.

[https://scholar.google.co.ve/scholar?q=Gibson,J.+Ivancevich,+J.+Donnelly,+J.+\(2006\)+Organizaciones:+Comportamiento,+estructura+procesos.+Mc+Graw+Hill.&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.co.ve/scholar?q=Gibson,J.+Ivancevich,+J.+Donnelly,+J.+(2006)+Organizaciones:+Comportamiento,+estructura+procesos.+Mc+Graw+Hill.&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)

JERICÓ, P. (20) *La nueva gestión del talento humano*. Prentice Hill.

https://cesarop.weebly.com/uploads/4/1/1/9/41190691/la_nueva_gestion_del_talento.pdf

LEAL GUERRA, M. (2007). *Evolución Histórica de la Gestión de Recursos Humanos en Venezuela*. Artículo publicado en la Biblioteca Digital de la Universidad de Los Andes.

Consultado el 22/11/2020. Disponible en <http://bdigital.ula.ve/storage/pdf/tge/v8n16/art2.pdf>

LIENDO, A. (2019), en el evento *Retos Para Gerenciar el Talento Humano en Venezuela*

[https://www.google.com/search?q=LIENDO%2C+A.+\(2019\)%2C+en+el+evento+Retos+Para+Gerenciar+el+Talento+Humano+en+Venezuela&rlz=1C1CHBF](https://www.google.com/search?q=LIENDO%2C+A.+(2019)%2C+en+el+evento+Retos+Para+Gerenciar+el+Talento+Humano+en+Venezuela&rlz=1C1CHBF)

MCCLELLAND, D.C. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Editor Narcea Ediciones ISBN 8427708610, 9788427708617

MASLOW, A. (1979). *Teoría de las Necesidades*. Editorial Hispano Europea.

MAXWEL, J. (2006) *Líder de 360 como Desarrollar su Influencia*, Editorial Mc Graw Hill.

PERDOMO, L. (2019). Como Administrar Capital Humano en Medio de la Crisis Venezolana. Revista Digital, Banca y Negocios. Consultado el 22/11/2020. Disponible en [:https://www.bancaynegocios.com/como-administrar-el-capital-humano-en-medio-de-la-crisis-venezolana/](https://www.bancaynegocios.com/como-administrar-el-capital-humano-en-medio-de-la-crisis-venezolana/).

PORTER, M. (1974) *Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter*. Editorial. Free Press.

SÁNCHEZ, A. (2006) *Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. II, núm. 2.

SENGLE, P. (2009) *La V Disciplina*. Editorial Granica.

<http://gerenciaycambio.blogspot.com/2009/05/peter-senge-la-quinta-disciplina.html>

VARGAS, F. (2020). Crisis Organizacional y Gestión Por Competencias. Revista Digital Formación Para Profesionales. Consultado el 22/11/2020. Disponible en [:tps://www.formacionparaprofesionales.es/crisis-organizacional-y-gestion-por-competencias/](https://www.formacionparaprofesionales.es/crisis-organizacional-y-gestion-por-competencias/).

ANEXOS

ANEXO A

CARTA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



Universidad Valle del Momboy

Maestría en Administración de Empresas

CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, Williams Bortot Silva, titular de la cédula de identidad N° V-4.451.399, de profesión Licenciado en Administración con Grado de Magíster, ejerciendo actualmente como Director General de la Escuela Latinoamericana de Altos Estudios Empresariales. Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en el Trabajo Especial de Grado para optar al Grado de Magíster en Administración de Empresas, cuyo título es: **“Modelo de gestión de capital humano por competencias que atienda las necesidades de establecer escalas salariales aplicadas por las pymes en la Zona Industrial Municipal Norte en Valencia Estado Carabobo”** trabajo perteneciente al Licenciado **Alfred Abbad González Bonilla** titular de la cédula de identidad N° V-8.835.753

Luego de hacer las observaciones pertinentes, y haber leído todo el material del T.E.G. puedo formular la apreciación de **EXCELENTE**. Según revisión cualitativa y cuantitativa que se anexa a continuación.

FIRMA:

C.I. V-4451399

Fecha: 26/12/2020

- (Apreciaciones a utilizar: Deficiente, Aceptable, Bueno ,Excelente)
-



INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento	X			
Calidad de redacción de los ítems	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido		X		
Factibilidad de aplicación	X			
Relación de los ítems con el objetivo general	X			

APRECIACIÓN CUALITATIVA

Analizado y evaluado el instrumento se constató que el mismo tiene un alto grado de significación en la relación del objetivo general con la información que se desea obtener para la resolución del problema propuesto.

OBSERVACIONES

Se observa pertinencia en la relación desarrollo de competencias y su influencia en la escala salarial, en función a la crisis económica actual que atraviesa Venezuela.

VALIDADO POR: Magister en Planificación - Williams Bortot Silva - C.I. V-4.451.399

ANEXO B

EL INSTRUMENTO

INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN

Estructura Organizacional

Fecha : ___/___/___ Hora : _____ Observador: _____

Objetivo: Establecer si la empresa cuenta con una estructura organizativa formal y actualizada, que establezca con claridad la distribución de responsabilidades entre las diferentes áreas funcionales.

Observación:

Interrogantes	Si	No
1. Existe en la empresa un organigrama actualizado según su funcionamiento.		
2. La contratación de personal de todos los niveles, se rige rigurosamente por lo establecido en el organigrama.		
3. Están claramente definidas las diferentes áreas funcionales de la organización.		
4. Cada trabajador conoce a que área funcional está adscrito, y quien es el líder de su área.		
5. Las competencias y responsabilidades de cada área funcional están claramente definidas y delimitadas.		
6. La empresa cuenta con manuales de normas y procedimientos para cada área funcional.		
7. Tiene la empresa sus políticas claramente definidas y escritas, y son conocidas por todo el personal.		
8. Se definen claramente los objetivos de cada área funcional.		
9. Están claramente definidas las líneas de autoridad en cada área funcional.		
10. Cada una de las personas conoce con certeza sus responsabilidades, a quienes reporta, con quienes coordina, y a quienes dirige.		
11. Las funciones y responsabilidades están definidas de forma escrita por una descripción de cargo, aceptada y firmada por cada trabajador, y disponible para su consulta.		
12. Los cargos están clasificados conforme a una escala que responda a los requisitos de formación, experiencia y responsabilidad.		
13. Existe en la empresa una persona o departamento responsable de mantener actualizado el organigrama, las políticas de la empresa y las normas y procedimientos.		
14. Existe en la empresa un área de control interno, con responsabilidades claramente definidas y delimitadas.		

INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN 2

Departamentos

Fecha : __/__/____ Hora : _____ Observador: _____

Objetivo: Establecer mecanismos de distribución de roles y control interno de cada departamento.

Interrogantes	Si	No
1. Existe en el departamento una visión del mismo como unidad con objetivos y responsabilidades definidas en el contexto de la empresa.		
2. Existe en el personal sentido de pertenencia hacia su departamento y hacia la empresa.		
3. Se cumple en el departamento con funciones que no corresponden a su área funcional, o que deberían estas asignadas a otros departamentos.		
4. Cuenta el departamento con los espacios suficientes y adecuados para el desempeño de todas sus funciones.		
5. Se realizan periódicamente reuniones para evaluar el avance de los trabajos, donde todos los involucrados puedan expresar sus opiniones y ser oídos.		
6. De cuales canales de comunicación disponen los miembros de los equipos para comunicarse con quienes toman las decisiones en su áreas.		
7. Se presentan frecuentemente conflictos por distribución de roles o cargas de trabajo.		
8. Se presentan frecuentemente conflictos por incumplimientos de metas y objetivos.		
9. El líder de departamento tiene confianza en sus colaboradores.		
10. Se realiza periódicamente evaluaciones del desempeño de los trabajadores.		
11. Se revisa con cada uno de los evaluados, los resultados de su evaluación, y se establece objetivos de mejora.		
12. El personal interviene en la formulación de los planes del departamento.		
13. Los resultados de las evaluaciones influyen en los niveles de remuneración de cada trabajador.		

ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS DE OPINIÓN

Objetivo: Será aplicada personal de todos los niveles de la organización, con la finalidad de conocer la opinión en los diferentes niveles, sobre aspectos relacionados con:

1. Flujo de información relevante en el interior de la organización y sus departamentos.
2. Distribución de funciones y roles entre departamentos y en el interior de los mismos.
3. La distribución de cargas de trabajo.
4. Las condiciones de trabajo.
5. La disponibilidad de recursos para el trabajo.
6. El uso de la autoridad.
7. La motivación para el logro de los objetivos.
8. La percepción del sistema de premios y castigos.

INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN 3

Colaboradores

Fecha : __/__/____ Hora : _____ Observador: _____

Objetivo: Establecer la percepción de los colaboradores de todos los niveles de la organización, con relación a diferentes aspectos del desempeño organizacional.

Cuestionario de Clima Laboral:

Interrogantes	Si	No
1. Las instrucciones que le son impartidas, están claramente delimitadas respecto a su función den la organización.		
2. Tiene clara la ubicación de su puesto en la organización, quienes son sus superiores, colaterales y subordinados.		
3. Conoce con claridad cuáles son las responsabilidades y funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo.		
4. El salario que percibe se corresponde con el nivel de sus responsabilidades y su aporte.		
5. Dispone del recursos necesarios para realizar su trabajo.		
6. Los mecanismos de control disciplinario dentro de la empresa, son apropiados y conducen a la mejora continua.		
7. Conversa con su superior sobre dudas o posibilidades de mejora en la forma en que se realiza el trabajo.		
8. Ha participado en programas de mejoramiento personal o profesional en su departamento.		
9. Ha realizado estudios o investigaciones relacionadas con el trabajo que realiza en la empresa.		
10. Ha realizado propuestas para mejorar la forma en que se realiza el trabajo y obtener mejores resultados.		
11. El departamento de Recursos Humanos, responde a las necesidades del personal.		
12. La empresa atiende las necesidades del personal.		
13. Le gusta participar en eventos realizados por la empresa.		