



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PROPONER ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR
EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO EN LA
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
DE LA C.A. HIDROLÓGICA DEL CENTRO**

Autoras: Castellanos, Sorennys
Mustenzo, Andrea

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 8712394



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

**PROPONER ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EQUIPO DE ALTO
DESEMPEÑO EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
DE LA C.A. HIDROLÓGICA DEL CENTRO**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Licenciado en Relaciones Industriales

Autoras: Castellanos, Sorennys
Mustenzo, Andrea

Tutor: Dra. Barrios, Leticia

San Diego, octubre de 2017



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Barrios, Leticia**, portadora de la cédula de identidad N° 5.564.500, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por las ciudadanas **Castellanos, Sorennys**, portadora de la cédula de identidad N° **16.154.053** y **Mustenzo, Andrea**, portadora de la cédula de identidad N° **16.772.387**, titulado **Proponer Estrategias para Optimizar Equipo de Alto Desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro**, presentado como requisito parcial para optar al título de **Licenciado en Relaciones Industriales**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los _____ días del mes de _____ del año dos mil _____.

Dra. Leticia Barrios
C.I. 5.564.500



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTIA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA N° 0003-2-2017

San Diego, 13 de Septiembre de 2017

Ciudadanas

Andrea Samantha, Mustenzo Palencia

C.I. 16.772.387

Sorennys Josefina, Castellanos

C.I. 16.154.053

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“Proponer Estrategias para Optimizar Equipo de Alto Desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A Hidrológica del Centro”**, como requisito para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales.

Sin otro particular, se suscribe de usted,

Atentamente,

Dra. Belkys Suárez Montoya
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales



DEDICATORIA

En primer lugar y especialmente a DIOS, por permitirme vivir y darme fuerza día a día para seguir adelante.

A mis HIJOS, que son la razón principal de avanzar en la consecución de las metas profesionales.

A mi ESPOSO y MADRE, porque forman parte de esta meta alcanzada.

A mis SOBRINOS, para que sepan que siempre hay una meta que alcanzar y para lograrla deben afrontar todos los obstáculos que se presenten en el camino.

Castellanos Sorennys

AGRADECIMIENTO

Especialmente agradezco a DIOS porque sólo por su voluntad hoy logro alcanzar una meta más en mi vida.

Le doy las gracias a mi HIJO que tuvo paciencia y entendió el tiempo que debía dedicar en todo el desarrollo de la carrera.

A mi ESPOSO por ser una de las personas que me motivó a continuar con mis sueños profesionales, y apoyó mi carrera en todo momento.

A mi MADRE por estar allí prestando el apoyo incondicional en cada momento que la necesité.

A la profesora LETICIA BARRIOS por ser la guía principal de esta investigación.

A la profesora ADA COLMENAREZ por estar allí siempre aclarando las dudas y asesorando en el desarrollo de esta investigación.

A mis AMIGOS que siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y ayuda para el logro de este objetivo y siempre confiaron en mí.

Castellanos Sorennys

DEDICATORIA

A DIOS, por permitirme llegar a este momento y haberme dado salud para lograr una de mis metas, además de su infinita protección, bondad y amor.

A mi HIJO, por ser el motor de mi vida y el impulso de ser aún más constante con mis metas para ser un ejemplo a seguir.

A mis PADRES, por ser un gran apoyo en todo momento, por sus valores, constancia, ejemplos de responsabilidad y honestidad, pero sobre todo por su amor incondicional.

A mis HERMANOS Y SOBRINOS, por que son realmente importantes en mi vida, y porque mis logros sean de ejemplo para sus hijos, mis sobrinos que se encuentran en etapa de desarrollo y aprendizaje.

A mis AMIGOS, por estar allí para aprender, resolver y reír en todos los momentos y situaciones vividas, y en especial a mi compañera de carrera Sorennys, por ser una verdadera amiga.

A mis COMPAÑEROS DE TRABAJO, por sus grandes colaboraciones y consejos, y en especial a mi Jefe Pascual Ramírez por ser un buen amigo y ejemplo a seguir.

Mustenzo Andrea

AGRADECIMIENTO

Principalmente agradezco a DIOS porque sin su presencia en mi vida, no hubiese sido posible el logro de esta meta.

Especialmente agradezco a mi HIJO por todas las noches que estuve en ausencia para el logro de esta meta, porque a pesar de tu corta edad entendiste el tiempo que invertí para los dos.

A mis PADRES por siempre estar presentes a lo largo del desarrollo de esta carrera, en todo momento fueron mis principales colaboradores.

A la profesora LETICIA BARRIOS por su ayuda, colaboración y cordialidad en el desarrollo de este trabajo de grado.

A la profesora ADA COLMENAREZ por estar sus orientaciones y amabilidad para esclarecer las dudas en la realización de esta investigación.

A la C.A. Hidrológica del Centro, por permitir efectuar esta investigación.

A mis AMIGOS que de una u otra forma brindaron su colaboración para culminar esta carrera, compartiendo momentos difíciles y ayudándonos mutuamente.

A mis COMPAÑEROS DE TRABAJO, por brindarme su ayuda y colaboración en muchas oportunidades.

Mustenzo Andrea

ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	pp.
	LISTA DE CUADROS Y TABLAS.....	xi
	LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS.....	xii
	RESUMEN INFORMATIVO.....	xiii
	INTRODUCCIÓN.....	14
	CAPÍTULO	
	I EL PROBLEMA	
	1.1. Planteamiento del Problema.....	16
	1.2. Formulación del Problema	22
	1.2. Objetivos	23
	1.3. Justificación.....	23
	II MARCO TEÓRICO	
	2.1. Antecedentes	26
	2.2. Bases Teóricas.....	31
	2.3. Bases Legales.....	42
	2.4. Definición de Términos Básicos.....	45
	III MARCO METODOLÓGICO	
	3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	47
	3.2. Fases de la Investigación.....	49
	IV RESULTADOS	
	Fase I Diagnosticar la situación actual del equipo de trabajo (Análisis de Gráficos)	56
	Fase II Determinar los factores para optimizar el equipo de trabajo (Lista de Cotejo)	69
	Fase III Diseñar estrategias de optimización de equipo de alto desempeño	71
	V LA PROPUESTA	
	5.1 Objetivos de la propuesta.....	72

5.2 Justificación de la Propuesta.....	73
5.3 Desarrollo de la propuesta	75
5.4 Análisis de factibilidad.....	89
5.5 Beneficios	90
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES.....	93
REFERENCIAS	
Bibliográficas.....	94
Electrónicas.....	96
ANEXOS	
A. Formato de Cuestionario.....	97

LISTA DE CUADROS Y TABLAS

CONTENIDO

CUADRO TABLA		pp.
1	Lista de cotejo (Formulario)	52
2	Estructura de la Propuesta	54
3	Lista de cotejo (Respondida)	69
4	Enumeración de las Estrategias de Optimización.....	75
5	Políticas de Aplicación de Estrategias	82
6	Establecimiento de Metas Comunes	85
7	Comunicación Eficaz.....	85
8	Liderazgo Participativo.....	86
9	Reconocimiento a los Logros	87
10	Adiestramiento.....	88
11	Identificación con los Valores y Cultura Organizacional	88

LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS

CONTENIDO

GRÁFICO FIGURA		pp.
1	Metas laborales	56
2	Logro de metas	57
3	Colaboración.....	58
4	Conflictos en el equipo de trabajo	59
5	Confianza.....	60
6	Comunicación asertiva	61
7	Diálogo en la solución de conflictos.....	62
8	Adiestramiento.....	63
9	Liderazgo participativo.....	64
10	Comunicación eficaz	65
11	Reconocimiento a los Logros	66
12	Interrelación flexible y abierta.....	67
13	Valores de la Comunicación	68



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

**PROPONER ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EQUIPO DE ALTO
DESEMPEÑO EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
DE LA C.A. HIDROLÓGICA DEL CENTRO**

Autoras: Castellanos S. y Mustenzo A.

Tutora: Dra. Barrios Leticia.

Fecha: octubre de 2017.

RESUMEN INFORMATIVO

Los Equipos de Alto Desempeño otorgan ventajas competitivas a las organizaciones, pero no siempre existen las condiciones para su desarrollo, por lo que proponer estrategias para optimizar equipo de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro, es el objetivo principal de la presente investigación. Los aspectos teóricos están relacionados con las características definitorias de los Equipos de Alto Desempeño así como también antecedentes investigativos que dan cuenta de su aplicación. En relación a la metodología, se empleará la modalidad de proyecto factible con apoyo en una investigación de campo. Se aplicará una encuesta con un instrumento tipo cuestionario, a los trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro, también se aplicará una lista de cotejo para determinar los factores que deben ser considerados al momento de trazar estrategias. Con ello se aspira lograr un diagnóstico, luego se presentarán resultados para finalmente elaborar una propuesta. Estará conformada por introducción, objetivos, factibilidad, desarrollo, conclusiones y recomendaciones, entre otros aspectos claves para abordar en forma efectiva este proceso dentro de cualquier organización. De esta manera se pretende dejar un valor agregado a la organización objeto de estudio.

Descriptor: Estrategias, Equipos de Alto Desempeño, Recursos Humanos, Hidrocentro.

INTRODUCCIÓN

El talento humano da vida a las organizaciones, ya que participa activamente en las decisiones estratégicas que orientan el logro de objetivos y metas propuestas. Por tal razón, el hombre como factor determinante dentro de la gestión empresarial, constituye el eje central de su dinamismo e innovación. Es por esto que es de vital importancia, pensar en la concepción e interpretación de un aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento en función de comprender, interpretar, aprender y transformar el nivel de complejidades de cada actividad que se realiza dentro de la organización.

Así pues, una organización que produce nuevos conocimientos hacia el exterior, debería aplicar una gestión innovadora al interior. En tal sentido, se deberían conformar equipos de trabajo, que en esencia, desarrollen actividades complejas de alto desempeño, orientadas hacia un objetivo en común, en beneficio de todos sus miembros. De esta forma, el objetivo de trabajar en equipos de alto desempeño, debe estar sustentado en los valores y principios éticos de cada integrante, cuya mentalidad esté motivada y actúe en interés de la organización como un todo, contando con la participación de un líder democrático y asertivo.

Es por esto, que en la presente investigación se pretende proponer estrategias para optimizar Equipo de Alto Desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro, ya que mediante la aplicación de este proceso se puede obtener una motivación orientada al logro por parte del personal y resultados mucho más eficaces dentro de la organización, enmarcados en una dirección eficaz y asertiva que se sustente en los valores organizacionales como impulsores principales de la actuación de cada miembro del equipo de alto desempeño.

Por lo tanto, el presente estudio se estructura en cuatro (4) capítulos tal como se presenta a continuación:

Inicialmente el Capítulo I, denominado El Problema, en cual se plantea el problema, se señala los objetivos de la investigación y se justifican las razones de la misma. Seguidamente, el Capítulo II, Marco Teórico o Conceptual, se refiere al marco teórico, en el cual se abordan los antecedentes de la investigación relacionados con el estudio, también se incluyen en este capítulo las bases teóricas sobre el tema investigado.

De esta manera, continua el Capítulo III, denominado Fases Metodológicas o Marco Metodológico, aquí se plantea lo referente a la metodología para realizar la investigación. En tal sentido se incluyen el tipo de investigación y las fases metodológicas, las cuales hacen mención de la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de la información.

Finalmente, el Capítulo IV, Recursos, donde se presentan los recursos necesarios para desarrollar la investigación, entre los cuales destacan los recursos humanos, institucionales, materiales y el cronograma.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Hoy en día las organizaciones deben optimizar sus actividades a través del desempeño del personal que labora en ellas y la forma de hacerlo es destacando las habilidades, destrezas, conocimientos, inquietudes y capacidades que permiten el desarrollo grupal e individual, con el propósito de alcanzar el éxito y crecimiento organizacional. Por consiguiente, el mundo organizacional requiere que las personas aprendan a trabajar de forma coordinada para procesar información, generar conocimientos, mejorar la creatividad y otorgar resultados asertivos, es así como el trabajo en equipo se hace cada vez más indispensable en cualquier organización.

Por ello, los equipos de trabajo deben desarrollar habilidades para crear eventos valiosos, partiendo de acuerdos estratégicos, que impliquen responsabilidad de cada uno de los miembros. Es así, como los equipos de alto desempeño permiten el surgimiento de importantes vínculos de comunicación entre individuos, departamentos y otros niveles organizacionales. El trabajo en equipo ha sido considerado como una competencia relevante dentro de las empresas públicas y privadas, sin importar su razón social, naturaleza o condición.

Sin embargo, el hecho de encaminar al personal para participar en diversas actividades que antes sólo eran competencia del líder, actualmente es imperativo utilizar procesos grupales para lograr la optimización de los niveles de participación y productividad, otorgando a cada miembro la oportunidad de generar y plantear estrategias de trabajo. Los equipos creados bajo una concepción dinámica son un recurso fundamental en la estructura de cualquier organización.

En tal sentido, Gross (2009), se refiere a los equipos de alto desempeño como:

Un número pequeño de personas que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias, que comprometidos con un propósito común establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas de forma compartida, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables. (p: 474).

Así, los líderes deben estar enfocados en el desarrollo continuo de capacidades de su equipo, tanto que muchas de las responsabilidades asociadas con la administración y supervisión del grupo, son administradas por el equipo mismo. De esta forma, el liderazgo es uno de los factores claves para el desarrollo organizativo en una sociedad, donde se involucra a los directivos, gerentes y jefes como líderes capaces de adaptarse a los nuevos paradigmas, a la transformación del conocimiento para el renacimiento de nuevas visiones enmarcadas dentro del campo laboral, profesional y social, sin embargo es necesario destacar, que este proceso desarrollado por el líder debe ser continuo y basado en valores, tomando en cuenta que el producto final es el desarrollo a nivel general de equipos de alto desempeño comprometidos con las instituciones y su talento humano.

De acuerdo a lo anterior, el gerente o jefe de cualquier departamento juega un papel fundamental, puesto que los resultados se enfocan en su gestión como líder del equipo de trabajo, por lo tanto sus actividades deben enmarcarse en escuchar, comunicar, guiar y encontrar soluciones en conjunto con los miembros de ese equipo. El liderazgo en una empresa es muy importante porque con él se tiene la capacidad de guiar y dirigir. También una empresa con un buen líder, puede tener una planificación correcta, un excelente control y puede hacer que esta fluya sin algún tipo de tardanza, logrando de esta manera una orientación al logro bien definida; cabe mencionar que, un líder no es necesario para que una empresa funcione, pero sí la hace más efectiva.

Ahora bien, además del liderazgo, los equipos de alto desempeño deben distinguirse por otras características que los hace altamente eficientes, entre ellas, la comunicación eficaz, en la que se hace necesario que el “emisor” se valga de medios para escuchar al “receptor” durante este período de diálogo. Es así como gestos, tono de voz, contacto físico, miradas y frases motivadoras permitan transmitir la información de una manera adecuada, es decir comunicarse es atreverse a estar cerca, tener capacidad de escuchar, aceptar las opiniones de otros y disposición a percibir lo que el interlocutor siente o piensa.

Del mismo modo, al no existir adecuados canales de comunicación o estos no se encuentran bien definidos dentro de la gerencia, repercuten de manera inmediata en la eficiencia y en consecuencia en la productividad de los equipos de trabajo; si a las personas no se les mantiene bien informadas de las actividades o gestiones realizadas y las que se encuentran en proceso, es decir, que no se transmite la información de manera oportuna, clara y precisa, a través de los canales regulares organizacionales, existe un riesgo mayor de problemas y dificultades derivados de los diferentes niveles de expectativas, ocasionando así retrasos en la ejecución y consecución de las actividades laborales.

Igualmente, la comunicación es un instrumento eficaz para ejecutar las actividades planificadas, ya que es mediante esta que se puede informar, participar, conocer y evaluar el plan preestablecido. Para ello, deben manejarse los conceptos de autoridad y liderazgo; practicándolos regularmente con criterio objetivo, científico y utilizando los canales de comunicación necesarios para garantizar y transmitir a los miembros una información clara, precisa y en el tiempo adecuado, lo que por supuesto evitaría el rumor u otros inconvenientes, cuyos efectos negativos pueden ocasionar daños incalculables a la organización y a sus integrantes.

Cabe destacar, que la motivación del personal es otra característica imperativa para el logro de los objetivos, sin embargo, para obtenerla es necesario contar no sólo con un personal idóneo para cada puesto de trabajo, sino con un personal motivado y dispuesto a dar lo mejor para desempeñar sus funciones y realizar de manera eficiente cada una de las actividades diarias. Cuando los trabajadores de una empresa se encuentran desmotivados por cualquier razón, se genera un clima y cultura organizacional desfavorable, de tensión o de apatía, que se ve reflejado inmediatamente en la productividad organizacional.

En consecuencia, según García (2010), la motivación son aquellos estímulos que guían a las personas a realizar determinadas acciones. Es decir, al nacer, el ser humano posee instintos básicos de supervivencia y una determinada constitución física. A medida que crece y se desarrolla, la cultura influye en su percepción del entorno y en su comportamiento, así como en la imposición de necesidades. En el campo laboral, se deben incluir técnicas de motivación que determinen las necesidades, deseos y expectativas del equipo humano, ya que es el medio para promover el desarrollo personal con miras a mejorar la productividad.

Al respecto Maslow (1991), considera que el ser humano posee de forma jerárquica varias necesidades que le brindan control sobre su vida y desenvolvimiento en el entorno. Dicho de otra manera, a medida que el individuo logra satisfacer necesidades inferiores, sigue la motivación para atender otras progresivamente. Por lo tanto, Maslow ordena las necesidades en niveles, según los cuales estas van in crescendo y comienzan con las más básicas: a) las necesidades fisiológicas como la alimentación, el descanso, el abrigo y la seguridad; luego b) el nivel de seguridad donde el individuo alcanza estabilidad, encuentra protección y busca resolver las incertidumbres.

Posteriormente, c) la socialización: necesidad de una relación íntima con otra persona, de vivir y ser aceptado como miembro familiar, en el entorno vecinal y laboral; d) el cuarto nivel es la estima, en esta, Maslow agrupa las necesidades en dos clases una comprende el amor propio, la estimación propia y autoevaluación; la otra refiere a la reputación y éxito social. Culmina la clasificación con e) la necesidad de realización, según la cual el individuo tiene la oportunidad de cumplir con las metas establecidas utilizando las herramientas adecuadas y un entorno agradable, que le generen satisfacción en alto grado.

Por lo tanto, para alcanzar el nivel de compromiso del equipo humano se deben implementar mecanismos que garanticen un equipo suficientemente motivado y orientado al logro, y a la vez satisfecho en sus aspiraciones e intereses particulares, ya que la mayoría de las personas no realizan un trabajo sólo a cambio de una remuneración, sino que son muchos los aspectos que influyen, como la satisfacción del sentido de pertenencia, la interacción social, el estatus económico y laboral, la necesidad de reconocimiento, respeto y atención a la iniciativa propia y la necesidad de formar parte de un plan de carrera que le permita lograr un desarrollo personal y laboral dentro de la organización a quien pertenece.

Según lo antes mencionado, las personas necesitan estar seguras de que son apreciadas y valoradas, que sus esfuerzos y aportes son reconocidos, que gracias a estas acciones obtendrán gratificaciones, ascensos, y que sus puestos de trabajo son espacios seguros y confiables, de donde obtienen el sustento para sobrevivir y para alcanzar un constante crecimiento personal y laboral basado en la meritocracia. En vista a lo descrito, es significativo destacar que el bienestar general del trabajador en su área laboral, se traduce en alto rendimiento, mayor productividad económica y de imagen para una organización.

En otro orden de ideas, el conjunto de predisposiciones que favorecen el desarrollo de ciertos conocimientos más que de otros, es la “cultura”. En una organización, el conjunto de valores, creencias y entendimientos que desarrollen cada uno de los integrantes en común, se le denomina cultura organizacional, es decir, es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización, expresando los valores o ideales sociales y creencias que cada miembro llega a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como: rituales, historias, usos, costumbres y un lenguaje especializado.

Ahora bien, el desarrollo de esta investigación estará basada en proponer el diseño de estrategias para optimizar equipo de alto desempeño dentro de la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro, utilizando como elementos de impulso, el desarrollo de liderazgo asertivo, motivación orientada al logro, cultura organizacional y comunicación efectiva, en pro de lograr la integración completa de toda la gerencia, así como trabajadores altamente motivados e identificados con la consecución de metas organizacionales y crecimiento laboral y personal; para lograr esto, la Gerencia de Recursos Humanos debe estar en armonía con las políticas organizacionales y buenas relaciones interpersonales, por cuanto una de sus principales funciones es atender las necesidades, inquietudes y aclarar dudas a todo el recurso humano que forma parte de la empresa.

No obstante, según entrevistas informales realizadas a diferentes trabajadores de la C.A. Hidrológica del Centro y a través de la observación directa, se evidenció que la eficiencia del equipo de alto desempeño está rezagada; asimismo se observa un uso inadecuado de la comunicación dentro de la organización, además existe desmotivación y se han creado canales de planificación de carrera alejados de los méritos profesionales, ya que los procesos diseñados para tal fin no son tomados en cuenta por los líderes o demás miembros de alto nivel jerárquico de la organización.

Por lo tanto, el presente estudio tiene como objetivo determinar si la gerencia de recursos humanos carece de equipo de alto desempeño y detectar la falta de compromiso y motivación de distintos integrantes de la gerencia, hacia la ejecución de las actividades de rutina y el cumplimiento de las estrategias y objetivos organizacionales, ya que se percibe un clima laboral desmotivado, lo que origina la ejecución de actividades de manera rutinaria sin perseguir ningún fin más que cumplir con lo encomendado. Por tal motivo, esta situación puede provocar dificultades en el desarrollo de las actividades llevadas a cabo por la gerencia de recursos humanos, así como del resto de los trabajadores de la empresa, lo que impide alcanzar las metas programadas.

En vista de lo anterior, con la presente investigación se propone dilucidar si el bajo rendimiento del equipo de alto desempeño existente en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro, conlleva a la propagación de quejas y comentarios negativos por parte de los clientes internos y externos sobre el rendimiento y manejo de actividades bajo su competencia. Esto, se evidencia por la desmotivación que se percibe en todo el personal de la gerencia al momento de cumplir con sus funciones; además el resto del personal de la organización manifiesta una atención deficiente y en algunos casos falta de respuesta a las necesidades que requieren, generando esta situación un bajo clima organizacional y un cumplimiento ineficiente de los objetivos y estrategias organizacionales.

1.2. Formulación del Problema

¿Cuáles estrategias serían factibles proponer para lograr optimizar el equipo de alto desempeño dentro de la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Proponer estrategias para la optimización del equipo de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del equipo de trabajo adscrito a la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro.
- Determinar los factores que deben ser tomados en cuenta para optimizar equipo de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro.
- Diseñar estrategias para optimizar equipo de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro.

1.4. Justificación de la Investigación

Una organización existe en la medida que existen sus equipos de trabajo. Las actividades laborales están mediadas por los equipos, que a su vez están conformados por el recurso humano de la organización. Así pues, la unidad básica de trabajo de una organización contemporánea son precisamente, los equipos. Por ello, es importante el andamiaje de sus equipos de trabajo que además deben funcionar adecuadamente; por ende, los gerentes deben ser líderes asertivos, ya que ellos son la guía y orientación de los grupos, tanto en el cumplimiento como en la aplicación de

las técnicas utilizadas para el mejoramiento constante de los procesos. Igualmente, son responsables de involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones que afecten el trabajo del grupo y además deben ser un motor capaz de poner en práctica las decisiones que surgen luego del análisis de problemas y situaciones específicas.

No obstante, la labor del líder no estará completa si antes no es capaz de conformar equipos de alto desempeño en donde permita que cada miembro aporte estrategias y soluciones a determinadas asignaciones, ya que ante los retos que plantea el entorno social y económico global, es perentorio que las organizaciones puedan hacer frente a las exigencias que esto plantea. De manera, que para el desarrollo interno de las organizaciones ya no es suficiente contar simplemente con grupos de trabajo. Es hoy en día, una necesidad conformar equipos de alto desempeño, que puedan ofrecer resultados distintos de los que ofrecen los consuetudinarios grupos de trabajo.

Un equipo de alto desempeño se caracteriza porque sus miembros nunca se conforman con lo ordinario sino que tienen una alta motivación al logro, para ello emplean procesos específicos que los conduzcan al éxito en la realización de sus tareas. Además un equipo de alto desempeño desarrolla ciertos tipos de sentimientos entre sus miembros y logran niveles especiales de consistencia e intensidad. Es decir, toda organización debe implementar estrategias que permitan conformar equipos de alto desempeño, debido a que tienen fines en común y esto les permite lograr alcanzar los objetivos determinados de una forma exitosa y eficiente.

Motivado a ello, este planteamiento se aplica al personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos, a fin de beneficiar tanto a los clientes internos como a los externos de la organización. Cabe mencionar, que dentro de la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro es necesario renovar las actividades del actual equipo, para evitar que en un futuro se generen inconvenientes

que obstaculicen la eficiente atención al cliente y desarrollo de actividades laborales, ya que de esta situación los más perjudicados serán los trabajadores, y por supuesto, las relaciones interpersonales entre los integrantes de la gerencia, lo que será un punto a favor en el deterioro de la comunicación y una razón para que surja la desmotivación y fractura del clima organizacional.

Por lo tanto, la optimización de equipos de alto desempeño es un elemento imperativo que otorga una mejora considerable en la motivación de cada uno de los integrantes, además que obligaría a elevar la eficiencia de la comunicación y rendimiento en las tareas encomendadas; por su parte, el liderazgo asertivo permitirá la participación del personal de la gerencia en las propuestas de nuevas metas y estrategias, generando por lo tanto, que el clima organizacional se torne equilibrado y armonioso, lo que sin duda redundará en un mejor rendimiento en el ámbito laboral e interpersonal.

De esta forma, el presente estudio asienta su justificación en la necesidad de trazar estrategias que permitan optimizar el equipo de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro, ya que tanto clientes internos como externos recibirán respuestas oportunas en un equilibrado clima laboral con una mayor identificación con la empresa. Aunado a lo antes expuesto, con esta investigación se logrará captar el interés en estudiantes de Relaciones Industriales y/o carreras afines, con la intención de obtener el rendimiento académico deseado y aportes significativos a otras organizaciones.

Para concluir, vale la pena agregar que la presente investigación se llevará a cabo en la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad José Antonio Páez, en los semestres 2017-II y 2017-III.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se realizaron algunas revisiones bibliográficas y conceptuales con la finalidad de recopilar información sobre las investigaciones previas relacionadas con la problemática a estudiar.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Mundo. (2017), autora del trabajo de grado titulado **Elaborar estrategias gerenciales para optimizar el desempeño del personal de nómina diaria operativa de la empresa Venezolana de Pintura, C.A.**, requisito para obtener el título de Licenciada en Relaciones Industriales en la Universidad José Antonio Páez, Carabobo, Venezuela. Esta investigación tuvo como objetivo general la elaboración de estrategias que fomentaran la comunicación y la colaboración entre los miembros de la nómina diaria operativa, mediante el apoyo de un liderazgo gerencial asertivo, que facilite que cada miembro del equipo se desempeñe de manera eficiente y eficaz, orientado hacia el logro de los objetivos personales y organizacionales.

La metodología empleada consistió en aplicación de una encuesta a través del instrumento cuestionario, que contó con una serie de preguntas dicotómicas y de selección simple. Por otra parte, construyó una matriz DOFA, la cual permitió diagnosticar y analizar la situación presentada en la organización, y poder así determinar las estrategias a diseñar para lograr el objetivo de la investigación. En cuanto a los resultados, se diseñó una propuesta basada en las necesidades de la organización, para lo cual se tomó como base la consultoría de procesos y las características fundamentales de los equipos de alto desempeño.

Ahora bien, su relación con el presente estudio radica en que ambas investigaciones plantearon el diseño de una propuesta que tomó en cuenta las necesidades de la empresa, su nivel de rendimiento y organización para acometer con éxito el proceso de cambio y de transformación del equipo de trabajo de ambas organizaciones. Cabe mencionar, que las investigaciones establecen que el liderazgo gerencial juega un papel fundamental para el óptimo desarrollo del recurso humano y las labores diarias que estos realizan.

Dávila. (2015), elaboró el Trabajo de Grado titulado **El Liderazgo como Competencia Gerencial del Ingeniero y su Influencia en el Clima Organizacional en Empresas Contratistas**, para optar al título de Especialista en Gerencia de Control de Calidad e Inspección de Obras en la Universidad José Antonio Páez, Carabobo, Venezuela. El enfoque principal de este trabajo de investigación fue determinar la relación entre el liderazgo como una aptitud gerencial del ingeniero y el clima organizacional en el Departamento de Ingeniería en una empresa contratista, tomando como premisa que el líder tiene la responsabilidad de gestionar el trabajo en equipo, llevando a cabo la tarea de motivación y dirección para completar los objetivos de un proyecto.

Cabe mencionar, que es una investigación correlacional de tipo proyectiva, con un estudio de nivel descriptivo, basado en la implementación del Modelo de Iceberg, de Spencer & Spencer. Para ello, realizó un diagnóstico aplicando un cuestionario de evaluación de 360°, a una muestra de once (11) empleados que representaron el 100 % de la población, la cual permitió evidenciar objetivamente el desempeño del gerente y los aspectos que influyen en el clima organizacional. Finalmente, estableció una propuesta de gestión por competencia, que permitiera obtener el máximo provecho de las capacidades, conocimientos y actitudes de cada uno de los trabajadores que integran el equipo de trabajo.

Por otra parte, este trabajo de grado tiene semejanza con la investigación que se desarrolla, porque ambas determinan la importancia del liderazgo en el desarrollo y nivel de desempeño que pueden tener los equipos de trabajo, partiendo de la premisa de que un líder es indispensable en las organizaciones y requiere de competencias y habilidades que faciliten la toma de decisiones, motivación de su equipo de trabajo así como generar un clima organizacional, para lograr de esta forma cumplir con las estrategias y objetivos propuestos.

Muñoz. (2015), presentó el Trabajo de Grado titulado **Propuestas de Estrategias Gerenciales para la mejora del Clima Organizacional de la Unidad Educativa “Alejo Zuloaga” ubicada en Valencia Estado Carabobo**, para optar al grado de Magister en Gerencia Educativa de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). El propósito de la presente investigación consistió en proponer estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional en la Unidad Educativa Alejo Zuloaga, ubicada en Valencia, estado Carabobo, puesto que se evidenciaron factores que no permitían la consolidación efectiva de las ejecuciones de las actividades de la gerencia y el personal administrativo - docente, por lo que era necesario mejorar las relaciones interpersonales de la institución.

En ese sentido, el trabajo de grado se concibió bajo la modalidad de proyecto factible, enmarcado en una investigación de campo, de tipo descriptivo. La población estuvo conformada por 84 docentes de la U.E. Alejo Zuloaga, para seleccionar una muestra de 17 docentes. El instrumento utilizado fue un cuestionario de 25 preguntas policotómicas con 3 alternativas de respuesta. Los datos fueron analizados mediante estadística descriptiva y se organizaron en cuadros y diagramas de torta con sus respectivas descripciones, los mismos sirvieron para poder evidenciar la situación problemática y sustentar la propuesta como alternativa de solución. Como conclusión el personal en general debe implementar factores motivacionales lo que permite un clima organizacional armónico y productivo.

En cuanto a la relación que guarda con la presente investigación, es importante destacar que se hace énfasis en la necesidad de proponer estrategias gerenciales, de manera que aquellos factores discordantes que existen dentro de la Unidad Educativa y en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro, logren ser identificados, atendidos y subsanados en pro del personal; para ello, deben pasar por un proceso de transformación y adaptación de acuerdo a las necesidades, permitiendo así optimizar el desempeño laboral del recurso humano y lograr ya sea mayor productividad o un clima organizacional más satisfactorio.

Camargo. (2013), realizó el trabajo especial de grado titulado **Equipo de Alto Desempeño para una Empresa de Servicios de Tecnología**, como requisito para la Especialización en Desarrollo Organizacional de la Universidad Simón Bolívar, de Caracas, Venezuela. Este estudio tuvo como finalidad el diseño de una propuesta para realizar un proceso de cambio y dar las pautas para transformar el equipo de trabajo en la Cooperativa Coventelco en un Equipo de Alto Desempeño, a fin de lograr que los integrantes trabajen bajo una misma visión orientada al logro.

La metodología empleada consistió en aplicación de la entrevista a través del instrumento guión de entrevista, y la junta de diagnóstico para determinar la situación actual. Asimismo, hicieron uso de la intervención en equipos de consultoría de procesos, según la cual el equipo es capaz de autoevaluarse y autorregularse. En cuanto a los resultados, se diseñó una propuesta, para lo cual se tomó como base la consultoría de procesos y las características fundamentales de los equipos de alto desempeño. La relación que guarda con el presente estudio radica en que ambas investigaciones plantearon el diseño de una propuesta que tomó en cuenta las necesidades de la empresa, su nivel de rendimiento y organización para acometer con éxito el proceso de cambio y de transformación del equipo de trabajo de la cooperativa Coventelco en un equipo de alto desempeño.

Guijarro. (2013), elaboró el trabajo de grado titulado **Los equipos de alto desempeño como instrumento de la gestión del conocimiento en las organizaciones del sector público**, en la Universitat Oberta de Catalunya, España, como tesis doctoral en el Programa Doctorado de Sociedad de la Información y el Conocimiento. Su objetivo se centró en estudiar los equipos de alto rendimiento como instrumento de la gestión del conocimiento en organizaciones públicas españolas. En ella se estudió si permiten por una parte sistematizar la posibilidad de compartir y crear conocimiento en estas organizaciones y por otra si satisfacen las necesidades y las expectativas de sus grupos de interés.

Esta tesis analiza el problema planteado mediante un estudio prospectivo Delphi, que incluye la opinión de expertos en relación con su aplicación en el sector público español y su evolución futura. Igualmente, se contrastaron los resultados con algunas entrevistas en profundidad y con el estudio de caso de una organización pública en la que se implementaron equipos de alto rendimiento. Un aporte de esta investigación es que la bibliografía general sobre los equipos de alto rendimiento en organizaciones públicas es muy escasa, de manera que contribuyó al ser un aporte bibliográfico. Además entre las conclusiones, se consiguió sistematizar los criterios que se deben seguir para elegir la técnica capaz de medir el impacto de los equipos de alto desempeño en la gestión del conocimiento y los grupos afectados en las organizaciones del sector público español.

De esta forma la relación que guarda con la presente investigación radica en que ambas analizan la implementación de equipos de alto desempeño en organizaciones que según lo evidenciado carecen de este modelo, tomando en cuenta que para formar parte de estos equipos, cada miembro debe estar alineado en las metas y en la orientación al logro de los objetivos personales, grupales y organizacionales; para lo cual se hace imprescindible contar con los criterios que permitan ajustar los lineamientos a este requerimiento.

2.2. Bases Teóricas

La finalidad principal de las bases teóricas es sustentar la investigación mediante un conjunto de conocimientos sólidos y renovados, que permitan orientar la búsqueda de información, mediante la conceptualización adecuada de los términos para la realización del presente estudio. Cabe enfatizar que contar con un equipo de alto desempeño, es fundamental tomando en cuenta la aplicación de ciertas estrategias, sin dejar a un lado la inclusión de las normativas legales que rigen la relación patrono – trabajador, todo ello a fin de lograr la optimización del equipo de alto desempeño de la Gerencia de Recursos Humanos.

2.2.1. Administración

Para Fayol, (1925), la administración no es ni privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los directores de la empresa. Es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social, la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa y de la capacidad esencial de los grandes jefes es la capacidad administrativa. (p: 83).

Dicho de otro modo, administrar es un proceso que se debe realizar en equipo, ya que tanto los trabajadores (capacidad profesional) como los jefes y gerentes (capacidad administrativa) son fuente esencial para obtener un clima y un crecimiento organizacional eficiente. Sin lugar a dudas estas ideas han influido en la administración organizacional, pues ambas consideran el factor humano, requieren una regulación, orientación, supervisión y un planteamiento, etapas básicas de cualquier proceso administrativo. En el lenguaje de cada empresa, es común el término organización y administración, que dado su estrecha relación y mutua dependencia puede hasta parecer redundante, sin embargo son imperativas para la ejecución y logro de los objetivos programados.

2.1.2. Estrategias Gerenciales

Se denomina estrategia, un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos cuyo fin es alcanzar determinado objetivo. La estrategia dará cuenta de la forma de aplicar dichos conocimientos a una situación dada, es decir, hará referencia a las acciones concretas para obtener un resultado. De esta forma, Kotler, (2002), expone que la estrategia es:

La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de recursos y la distribución de los mismos necesarios para lograr estos propósitos. (p: 05).

En cuanto a estrategias gerenciales, se tiene el concepto de Henderson, (2008: 86, el cual indica que es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle “la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. De modo que, formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos. Primero, determinar donde se encuentra la empresa: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro, para ello, son útiles herramientas como la matriz FODA. Segundo: determinar a dónde quiere llegar, es decir, establecer misión, visión, valores y objetivos. Tercero: determinar cómo llegar hasta allí, es decir levantar un plan que contemple las decisiones que se deben tomar basadas en la satisfacción del cliente interno y externo.

2.2.3. Recursos Humanos

Se refiere al conjunto de personas que hacen vida en una organización con el propósito de desarrollar y aplicar labores actividades asignadas para mejorar la actividad productiva en una empresa. Ese grupo de personas, debidamente ubicados en sus funciones, son parte fundamental de esta, además de contar con un capital y recursos materiales. Vale destacar que, en la administración el departamento de recursos humanos cumple una función dedicada a la adquisición, entrenamiento,

evaluación y remuneración del personal que hace vida en la organización. Al respecto Chiavenato, (2009), explica:

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. (p:11).

Chiavenato también hace referencia a la Pirámide de Maslow, la describe por tratarse de todas las necesidades que debe cubrir un individuo, destacando que es fundamental para su desarrollo. Forma parte de una teoría psicológica que hace referencia a la motivación y las necesidades del ser humano: Aquello que nos lleva a actuar tal y como lo hacemos. Según Abraham Maslow, un psicólogo humanista, nuestras acciones nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para nuestro bienestar. Estas necesidades son:

Necesidades Fisiológicas: incluyen las necesidades vitales para la supervivencia y son de orden biológico. Dentro de este grupo, encontramos necesidades como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio. Maslow piensa que estas necesidades son las más básicas en la jerarquía, ya que las demás necesidades son secundarias hasta que no se hayan cubierto las de este nivel.

Necesidades de Seguridad: en esta parte de la pirámide de Maslow se incluyen las necesidades de seguridad son necesarias para vivir, pero están a un nivel diferente que las necesidades fisiológicas. Es decir, hasta que las primeras no se satisfacen, no

surge un segundo eslabón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, al orden, la estabilidad y la protección.

Necesidades de Afiliación: Maslow describe estas necesidades como menos básicas, y tienen sentido cuando las necesidades anteriores están satisfechas. Ejemplos de estas necesidades son: el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.

Necesidades de Reconocimiento: tras cubrir las necesidades de los tres primeros niveles de la Pirámide de Maslow, aparecen las necesidades de reconocimiento como la autoestima, el reconocimiento hacia la propia persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer dichas necesidades, la persona se siente segura de sí misma y piensa que es valiosa dentro de la sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. Según Maslow existen dos necesidades de reconocimiento: una inferior, que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; sentimientos como autoconfianza, competencia, logro, independencia y libertad.

Necesidades de Autorrealización: por último, en el nivel más alto se encuentran las necesidades de autorrealización y el desarrollo de las necesidades internas, el desarrollo espiritual, moral, la búsqueda de una misión en la vida, la ayuda desinteresada hacia los demás, la aceptabilidad de las situaciones y la capacidad de resolver los problemas que se presenten en el entorno.



2.2.4. Comunicación

En relación a la comunicación, según Howland, (1996 : 231), dice que “es el proceso por medio del cual, el individuo transmite estímulos para modificar el comportamiento de otros”. En otras palabras, ese proceso comunicacional ejecutado de manera asertiva puede hacer sentir al grupo de empleados en confianza y con la capacidad de emitir alguna opinión e iniciativa que sirva de beneficio para la organización, además si existe un buen diálogo entre todo el personal de la gerencia, se puede mejorar el comportamiento de cada una de las partes y así lograr contar con un factor determinante para la optimización de equipo de alto desempeño.

Ahora bien, según Solano, (2000 : 233), la comunicación “es el factor más simple e importante que determina el tipo de relaciones que genera con los demás para poder sobrevivir. La comunicación es el sentido que la gente da a su propia

información”. Es decir, el diálogo es sencillo y se realiza a diario en el hogar, en el trabajo, en todas las facetas de la vida y es importante porque permite expresar ideas y opiniones a las personas que rodean el entorno, sobretodo, en una organización, el contar con una comunicación eficaz es imprescindible, ya que su propósito es interactuar constantemente con el personal interno como con los clientes externos de la misma, por ello los empleados y jefes deben tener una buena facilidad de transmitir información a sus compañeros de labores y a sus clientes externos.

2.2.5. Empatía

Otra de las habilidades que deben tener los integrantes de un equipo de alto desempeño, es la empatía que se define como la habilidad de comprender los procesamientos, sentimientos, conductas de los otros, de manera tal, que son comunicados con comprensión y precisión a los demás, como si fuera la otra persona. En otras palabras, es tratar de entender al otro, colocarse en su lugar y tomar en cuenta las sugerencias o recomendaciones que pueda plantear para el mejoramiento continuo y cumplimiento de las metas de la gerencia y de la organización en general. Para concluir, la empatía no es más que la identificación mental y afectiva que pueden tener los integrantes de la gerencia con el estado de ánimo de cualquier compañero de la gerencia y del resto de la organización.

Asimismo, Carkhuff, (1967 : 85), define comprensión empática como “la habilidad para comprender los sentimientos del otro, sin anteponer nuestros juicios acerca de la situación que nos puedan plantear”. Fundamentalmente, es el nivel de funcionamiento, comprensión y entendimiento de las personas en su habilidad para relacionarse e intercambiar con los demás, sin embargo, se requiere escuchar con atención lo que se plantea, para luego emitir una opinión asertiva que no ocasione inconveniente alguno a la persona que realiza el planteamiento.

2.2.6. Liderazgo Gerencial

Un factor imperante en el desempeño de un equipo es el liderazgo que Raliph, (1979 : 52), señala que “el liderazgo gerencial se define como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellos”. Por lo tanto, el líder es aquella persona que dirige de manera adecuada a los miembros de un equipo, y verifica como andan las cosas para ayudar a solucionarlas, se limita a definir objetivos aplicar recursos y revisa resultados. En la gerencia de recursos humanos, se requiere contar con personas que cumplan con lo antes mencionado por la importancia que tiene para formar un alto equipo de desempeño.

Es importante destacar, que la persona que tiene la responsabilidad de dirigir debe autoevaluarse, promover la mejora continua, celebraciones que desarrollen un sentido de solidaridad, proteger intereses de su gente, adoptar actitudes centradas en el grupo y lograr que se aspire a objetivos planteados. Para concluir, de lograr implementar estas actividades en el líder, se notará un cambio en los empleados, ya que contarán con la persona adecuada que les transmita confianza para desempeñar sus actividades y además se incrementa la identificación por la organización.

Dicho de otro modo, el liderazgo, tiene que ver con la visión, motivación, actitud positiva hacia el cambio y con ser agente del mismo, genera personas con aptitud de ejecutar planes con éxito y donde todos asuman el compromiso del logro basado bajo una misma dirección, en donde intervenga también la comunicación asertiva, un clima organizacional bueno y una motivación al logro, constituida por un gerente eficaz y un conjunto de colaboradores identificados con la institución y trabajando en procura de alcanzar los objetivos determinados. Vale la pena destacar, que el liderazgo se aprende y un buen líder debe ser responsable, centrado en resultados, tener seguidores que realicen sus funciones por convicción.

Cabe mencionar, que no existe una definición exacta de liderazgo eficaz, sin embargo; para que un líder sea considerado por sus seguidores como eficaz, debe poseer la capacidad de influir en los demás, en el grupo y en la organización para el logro de sus metas, así como emitir una visión realista que inyecte energía y sea comprendida por todos los trabajadores, asimismo, permitir integrar y fomentar la participación, mantener motivado al personal, ejercer una mejor comunicación y negociación, así como enfrentar el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio influyendo a la vez en su dirección y amplitud.

2.2.7. Equipos de Alto Desempeño

Actualmente las organizaciones se manejan en equipos de trabajo. Permanentemente las actividades laborales están mediadas por los equipos, al punto que la unidad básica de trabajo de una organización son precisamente los equipos. Por su parte, como parte de los equipos están los gerentes que deben demostrar liderazgo, no sólo en la guía y orientación de los grupos, sino también en el cumplimiento y aplicación de las técnicas utilizadas en el mejoramiento continuo de los procesos. Es menester involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones que afecten el trabajo del grupo y poner en práctica las decisiones que surgen luego del análisis de problemas y situaciones específicas.

La importancia de los equipos de alto desempeño radica en poseer resultados distintos de los grupos de trabajo. Los equipos de alto desempeño se caracterizan porque emplean procesos específicos para la realización de sus tareas, desarrollan cierto tipo de sentimientos entre sus miembros y logran niveles especiales de consistencia e intensidad, es decir, toda organización debe implementar estrategias que permitan optimizar equipos de alto desempeño, ya que con un grupo con fines en común se logrará alcanzar los objetivos, pero no con la excelencia y eficacia con la que se desempeña un equipo de alto desempeño.

Ahora bien, Lipman y Leavith, (2000 : 48), afirman que el término equipos de alto desempeño “no es la denominación de otro nuevo equipo, es decir, cualquier equipo puede convertirse en un equipo de alto desempeño, aunque en la realidad, ocurre que muy pocos lo hacen”. En otras palabras, se intenta convertir un equipo con características especiales, cuyos fines en común los llevan a alcanzar un nivel máximo de eficiencia en cuanto a la productividad dentro de la organización, en el cual todos sus miembros están orientados hacia un objetivo en común.

Características de los equipos de alto desempeño

- *Objetivos y metas en común:* es necesario que los integrantes del equipo compartan un objetivo común. Este objetivo debe ser aceptado por todos los miembros y crear un compromiso entre ambos. Las tareas se relacionan claramente con la visión, misión del equipo y valores de la organización. El compromiso con las metas en un equipo existirá por la disposición a realizar un esfuerzo extra, ya que cada integrante se siente atraído por las metas a alcanzar y lograr el objetivo central, con el deseo de que cada miembro del equipo haga lo mismo. Los objetivos deben estar dentro de los límites de la realidad, pero a pesar de ello la organización debe animar al grupo a fijar objetivos ambiciosos.

- *Ambiente de trabajo:* el ambiente organizacional implica un factor psicológico que modela actitudes, ideas y conductas de las personas, este indicador es de alto impacto en los equipos de trabajo. La confianza y colaboración, compensa y equilibra los puntos fuertes y débiles de cada integrante. Adicionalmente, la actitud hacia el mundo y ante los demás, será positiva aprovechando las oportunidades que el entorno les brinda y que sus miembros les hacen ver; por otra parte hay que escuchar y apoyar en todas las actividades de interacción, solución de problemas y toma de decisiones del

grupo. Una actitud positiva permite que las ideas fluyan libremente, sin criticar las nuevas ideas.

- *Solución de conflictos:* la crítica es frecuente, cómoda y de carácter constructivo. Todos tienen la libertad de expresar sus sentimientos e ideas. El enfrentamiento y comunicación abierta de los conflictos tiene la finalidad de resolverlos enfrentándolos tan pronto se plantean, con una comunicación sincera y abierta. La sinceridad y franqueza son elementos claves de la eficacia del grupo. En los equipos de alto desempeño, sus integrantes evitan en lo posible comentarios desagradables. El humor y la risa son métodos comunes para la resolución de problemas entre los miembros del equipo.

- *Planes de aprendizaje y formación permanente:* el equipo debe estar consciente de sus propias operaciones, hacer una revisión constante de sus acciones y seguimiento periódico en relación al cumplimiento de metas y actividades. El aprendizaje individual y grupal es de vital importancia, desaprender lo previamente incorporado que no genera valor y aprender continuamente para estimular la formación permanente que permita el crecimiento profesional, tanto de las personas en particular como el equipo en general.

- *Liderazgo:* debe prevalecer el liderazgo participativo. Este sugiere que los equipos de alto desempeño pueden no tener figuras de liderazgo, ya que todos asumen esa función en la medida en que están motivados con su labor. El liderazgo situacional, en los equipos de alto desempeño cambia en relación con la circunstancia. Diferentes miembros dependiendo de sus conocimientos o experiencia, asumen este rol, la cuestión no es quién controla, sino cómo llevar a cabo el trabajo, liderazgo directivo, los líderes aquí deben ser los entrenadores

del grupo, ya que el buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo con orgullo.

- *Toma de decisiones:* en un equipo de alto desempeño los participantes se sienten seguros de las decisiones que toman, ya que cada uno entiende el por qué de la decisión; adicionalmente las decisiones se toman por consenso, en la cual la mayoría están dispuestos a adherirse.

- *Comunicación eficaz:* en un equipo de alto desempeño es de gran relevancia, es por ello que debe existir una comunicación para facilitar la gestión, debido a que la misma es la vía para el tráfico de ideas, conceptos, sentimientos y experiencias. Si existe alguna barrera, entorpece la acción efectiva y obstaculiza el proceso de auto-maduración que se produce cuando el equipo logra percibirse como una red de comunicación.

- *Valores:* para que un equipo de alto desempeño sea efectivo es importante que esté vinculado con la cultura, valores y creencias de la organización, ya que ello le aportará la necesaria cohesión e integración con los miembros del equipo.

- *Interrelación:* los equipos deben adaptarse a las exigencias cambiantes del medio externo e interno. Estos deben responder de una forma flexible y asertiva, anticipándose a las dificultades, es decir, siendo proactivo y teniendo habilidad para implementar acciones estratégicas y adaptativas. Dado que este tipo de equipo se basa en la confianza y en la disciplina, son muy útiles cuando la organización debe superar crisis.

· *Importancia de los resultados y del reconocimiento:* es necesario establecer indicadores permitan medir la eficacia de los resultados obtenidos y verificar los logros cumplidos. El equipo debe ser reconocido por su esfuerzo y resultados. Es conveniente que los integrantes del equipo obtengan retroalimentación sobre el resultado del trabajo realizado. El reconocimiento entonces debe darse no sólo por la satisfacción de la meta cumplida sino también por la compensación económica, equivalente al logro de resultados y la contribución a las ganancias de la empresa.

Entonces, trabajar en equipo es formar parte de estos para lograr acuerdos y establecer pautas de compromiso consigo y con cada miembro, enfocados en la ejecución de tareas que permitan obtener resultados asertivos, aportando para ello estrategias, ideas y soluciones en el momento que se ameriten; de allí radica la importancia de que la organización cuente con equipos de alto desempeño, ya que inciden el logro de los objetivos de manera excelente en términos de eficiencia y eficacia; mediante la exigencia a cada de sus miembros del desarrollo de competencias individuales y colectivas. Los integrantes de un equipo de alto desempeño, deben desarrollar las características anteriormente descritas.

2.3. Bases Legales

La presente investigación tiene sustento legal en la *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*, publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.908, en fecha 20 de diciembre de 1999 y en la *Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras*, publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.076, en fecha 07 de mayo de 2012. A continuación abordamos los artículos de ambas normativas, que guardan mayor relación con el desarrollo de la presente investigación.

2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. (p: 17).

En este artículo de la Carta Magna se observa que el acto de trabajar para cualquier ciudadano venezolano queda resguardado, así mismo toda persona tiene derecho a una ocupación productiva como en el caso de los equipos de alto desempeño, cuyos derechos laborales deben estar garantizados por ley, de modo que la presente investigación tiene como objetivo el diseño de estrategias para optimizar el equipo de alto desempeño de la Gerencia de Recursos Humanos, a fin de que ejerzan una labor eficiente en la organización, de manera que sus miembros puedan obtener los beneficios que la ley establece.

Artículo 91. Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley. (p: 18).

Este artículo se refiere, a que todo trabajador tiene derecho a un salario. Así pues, los equipos de alto desempeño están conformados por trabajadores cuya motivación va más allá de un salario, más el artículo toma en cuenta que se deben cubrir las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales de todas las personas en una organización. Por lo tanto, según lo que especifica la Carta Magna el salario que devenga un trabajador debe ser suficiente para garantizar sus propias necesidades y las de su núcleo familiar. Es así como se plantea una relación explícita con la presente investigación ya que en los equipos de alto desempeño deben garantizarse las necesidades de las personas que los conforman.

2.3.2. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras

Artículo 156. El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral. (p: 72).

De acuerdo a este artículo, la organización debe garantizar a los miembros del equipo de alto desempeño puestos de trabajos seguros en donde puedan ejecutar sus actividades, desarrollar competencias, emplear estrategias y aportar soluciones a determinadas situaciones que se presentan en las labores rutinarias. Igualmente, es responsabilidad de la empresa, en este caso de los gerentes y jefes, propiciar y brindar un clima organizacional motivado, atendiendo las necesidades del recurso humano que conforma su equipo de trabajo.

2.4. Definición de Términos Básicos

Cultura Organizacional: es la manera como las organizaciones realizan las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales.

Dirección: consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la organización.

Equipo: es un grupo de personas que trabajan en forma sinérgica para lograr una meta común.

Equipo de Alto Desempeño: es una disposición de ánimo general, una actitud compartida, comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo, cualquiera sea su denominación.

Equipo de Trabajo: es lo que refiere procurar al recurso humano, estos poseen las habilidades, conocimientos y actitudes deseados por la organización.

Estrategia: plan que especifica una serie de pasos o conceptos nucleares que tiene como fin la consecución de un determinado objetivo.

Estrategias gerenciales: es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique.

Grupo: es un conjunto de personas que tienen una interacción psicológica mutua y de conjunto, relativamente constante.

Grupo de Trabajo: es un conjunto de personas reunidas por la autoridad formal de una organización para transformar recursos iniciales (insumos) en bienes y servicios (productos).

Liderazgo: es el proceso mediante el cual un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales.

Meta: formular una meta es señalar cuánto queremos alcanzar de cada objetivo y de qué calidad es lo que queremos alcanzar.

Objetivo: son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Se pueden clasificar en generales y específicos.

Recursos humanos: hace referencia a todas las personas que trabajan en la organización por lo que la correcta gestión de estos recursos afecta a todos los niveles de la empresa.

Trabajador: persona que realiza un trabajo a cambio de un salario.

Trabajo en Equipo: cuando se realizan las funciones inherentes a una determinada área de trabajo y, es realizada por el grupo que allí presta sus servicios y sus objetivos están definidos hacia la empresa, para la cual laboran.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se procede a abordar lo concerniente a los distintos métodos y técnicas que harán posible obtener los datos que se requieren para dar continuidad con la investigación. Al respecto, Balestrini, (2006), explica:

Toda vez que se ha formulado el problema de investigación, delimitado sus objetivos y asumidas las bases teóricas que orientarán el sentido de la misma de manera precisa, para indicar el tipo de datos que se requiere indagar, deben seleccionarse los distintos métodos y las técnicas que posibilitarán obtener la información requerida. (p:125).

Entonces, el marco metodológico es de suma importancia porque contiene el conjunto de procedimientos lógicos, que articulados y sistematizados permitirán recabar información y analizar los supuestos del estudio. Por su parte Hernández, Fernández y Baptista, (2006 : 31), señalan que el marco metodológico de una investigación “representa la vía o camino utilizado por el investigador para responder las interrogantes del estudio, con el fin de encontrar respuestas lógicas previamente formuladas”. De acuerdo a lo anterior, en este capítulo se hace referencia de la metodología empleada para el desarrollo del estudio, igualmente se define el diseño, tipo y modalidad de la investigación, el procedimiento o fases, población que representa y técnicas e instrumentos a emplear para la recolección y análisis de datos.

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

En atención a la problemática planteada, el objeto general que esta investigación requiere se ubica en una investigación de campo, bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en la investigación documental. La investigación de campo

de acuerdo con Arias (2012), consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De manera que, en lo que se refiere a proponer estrategias para optimizar equipo de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro, la presente investigación se plantea conocer las características del hecho a estudiar.

En cuanto al apoyo en investigación documental, Arias (2012), considera que es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Por lo que es válido afirmar que la presente investigación se apoyará en fuentes documentales para aportar nuevos conocimientos y además dar un marco conceptual sólido a la investigación de campo que se adelanta en la actualidad.

Seguidamente, se procede a definir el nivel de la investigación, según Arias (2012), es el grado de profundidad con que se aborda un fenómeno de estudio. La actual investigación tendrá un nivel descriptivo, que Arias (2012), define como la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento, de esta manera, se pretende encontrar las características de la situación problemática planteada para de un modo coherente dar respuestas a las interrogantes de la investigación.

Por otra parte, refiere Balestrini (2006), que toda investigación de tipo descriptiva se cataloga como de campo. En el caso que nos ocupa, en relación a los estudios exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales o experimentales y los proyectos factibles, los diseños de investigación siempre serán de campo. Por lo tanto, en la presente investigación se

tendrá un diseño de campo ya que se debe establecer una interacción entre los objetivos y la realidad. De esta forma, se buscará proponer estrategias para optimizar equipos de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro.

3.2. Fases de la Investigación

Para llevar a cabo la presente investigación se desarrollarán tres fases que darán alcance a cada uno de los objetivos específicos planteados.

Fase I: Diagnosticar la situación actual del equipo de trabajo adscrito a la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro.

La primera fase estará orientada a conocer cuál es la situación actual del equipo de trabajo adscrito a la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A., Hidrológica del Centro, por lo tanto se realizará una encuesta. Por su parte, Arias (2012), considera que la encuesta es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos. Asimismo, para desarrollar la encuesta se debe aplicar como instrumento el cuestionario, que según Arias (2012), se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel que contiene una serie de preguntas.

En concordancia con lo anterior, para la presente investigación se realizará un cuestionario de preguntas cerradas, según Arias (2012), este tipo de cuestionarios establecen previamente las opciones de respuestas que puede elegir el encuestado, por lo que se utilizará un cuestionario de preguntas dicotómicas, es decir, con solo dos opciones de selección. En este caso particular, el cuestionario constará de trece (13) preguntas, con opciones de respuestas (si) o (no), que facilitan el diagnóstico de la situación actual de la gerencia de recursos de la Hidrológica.

En cuanto a la población, Arias (2012), define población como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. En el caso actual, se trata de una población finita, ya que se conoce la cantidad de unidades que la integran, y estará representada por cuarenta y seis (46) trabajadores adscritos a la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro.

Por su parte, Balestrini (2006), expresa que desde el punto de vista estadístico, una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación. Si nos referimos a la población que se estudiará en el presente trabajo de grado, está representada en el equipo de trabajo adscrito a la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro, el cual será analizado con la finalidad de diseñar estrategias que lo lleven a erigirse como un equipo de alto desempeño.

En referencia a la muestra, dice Arias (2012), se trata de un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. Para conocer la muestra necesaria se recurrirá al muestreo no probabilístico que según Arias (2012), es un procedimiento en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población de integrar la muestra, además esta se clasifica en casual o intencional. En este caso es un muestreo de tipo intencional, ya que los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador, según Arias (2012). De manera que el investigador seleccionará a todos los miembros del equipo de la gerencia, en vista que cada uno aportaría información para diagnosticar y obtener las conclusiones que se necesitan para el diseño de estrategias.

Fase II: Determinar los factores que deben ser tomados en cuenta para optimizar equipo de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro.

Para la puesta en marcha de la segunda fase, es necesario determinar los factores que deben ser tomados en cuenta para optimizar equipo de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro. En este sentido, se hará uso de una lista de cotejo que según Arias (2010) es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada. Es importante agregar, que la técnica a emplear será la observación directa, la cual según Arias (2012), consiste en analizar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad; por lo que el investigador analizará de manera directa la situación presentada, para posteriormente ofrecer una solución.

En vista a ello, la lista de cotejo que se muestra a continuación, le permitirá a las investigadoras determinar según la observación directa la situación actual en la que el personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos desarrolla sus actividades de rutina diariamente; logrando de esta forma efectuar un análisis que facilite la determinación de los factores que deben ser tomados en cuenta para proponer estrategias que permitan optimizar equipo de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro. Cabe mencionar, que los factores a mencionar, son los que principalmente se hacen necesarios tener para que un equipo normal de trabajo, se convierta en un equipo de alto desempeño.

Tabla 1. Lista de Cotejo

Elementos a Observar	SI	NO
1. ¿Existen objetivos y metas de común?		
2. ¿Existe un ambiente de trabajo colaborativo?		
3. ¿Existe confianza mutua entre los colaboradores?		
4. ¿Los conflictos son canalizados de forma constructiva?		
5. ¿Los conflictos son solucionados a través del diálogo y la reflexión?		
6. ¿Existen planes de formación permanente?		
7. ¿Existe en el equipo de trabajo el liderazgo participativo?		
8. ¿Se da un proceso responsable de toma de decisiones?		
9. ¿Existe la comunicación eficaz?		
10. ¿Prevalcen en el equipo de trabajo los valores de la organización?		
11. ¿La forma de interrelacionarse es flexible y asertiva?		
12. ¿Son reconocidos los logros del equipo de trabajo?		

Fuente: Castellanos y Mustenzo (2017).

Fase III: Diseñar estrategias para optimizar equipo de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro.

Luego de haber concluido las primeras dos fases, tiene cabida la tercera fase. A través de esta se procede a diseñar las estrategias para optimizar equipo de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro, mediante un procesamiento y análisis de datos, que según Balestrini (2006), han de ser sometidos a un proceso de elaboración técnica, que permite recontarlos y resumirlos. Es decir, esta etapa es muy reflexiva ya que se deben hacer interpretaciones significativas de los datos que se recopilan en función de las bases teóricas que orientan el estudio.

De tal forma que, para la interpretación de los datos se hará un análisis de cada fase metodológica según la información recabada, ya que los instrumentos estarán orientados a obtener información. Posteriormente en el capítulo V, se vertirá la propuesta que recoge el diseño de estrategias para optimizar equipo de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro. Esta propuesta es descrita con amplitud e incluye objetivos, justificación, estudio de factibilidad y desarrollo. Consecutivamente se establecerán las conclusiones y recomendaciones respectivas del presente estudio. A continuación se esboza estructura de la propuesta:

Tabla 2. Estructura de la Propuesta

Objetivos de la Propuesta:
Objetivo General:
Objetivo Específicos:
Justificación:
Desarrollo:
Análisis de Factibilidad: -. Técnica -. Operativa -. Económica
Beneficios:
Resumen, Recomendaciones y Conclusiones:

Fuente: Castellanos y Mustenzo (2017).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

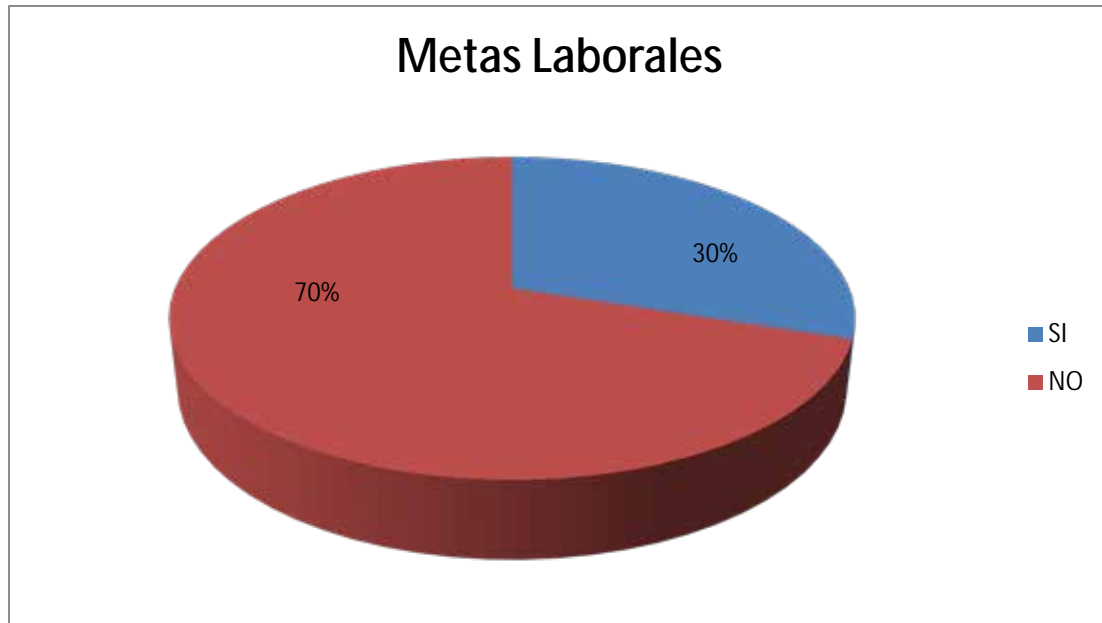
En el presente capítulo se exponen los resultados de la investigación. Luego de recolectar los datos de acuerdo a las fases metodológicas planteadas en el tercer capítulo, se procede a la interpretación de resultados, que de acuerdo con Balestrini, (2006 : 169), señala que se trata de someter los datos recabados a un proceso de elaboración técnica que permita recontarlos y resumirlos. Es decir, en el capítulo IV se expondrán los datos recolectados para dar cumplimiento a los objetivos de investigación planteados.

A continuación, se detallarán los datos recopilados para las fases I y II. Cabe mencionar que, en cuanto a la fase I se precedió a realizar encuesta a 23 trabajadores pertenecientes a la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro; a través de esta se llegó al diagnóstico actual del funcionamiento del equipo de trabajadores dentro de la empresa citada anteriormente. En este sentido, Balestrini, (2006 : 169), señala que es una etapa de carácter técnico, pero al mismo tiempo, de mucha reflexión. Por lo que se plantean las situaciones actuales del objeto de investigación a la luz de lo que se desea estudiar en el presente trabajo de grado.

Asimismo, en cuanto a la fase II, las investigadoras dieron respuesta a los ítems planteados en la lista de cotejo, producto de la observación directa establecida por las investigadoras en relación al fenómeno a estudiar. Es así, como en este aspecto se dieron respuestas a las interrogantes de investigación, todo ello a fin de establecer categorías, ordenar y manipular datos que permitan obtener los resultados pertinentes para la elaboración de la propuesta de la investigación.

Fase I: Diagnosticar la situación actual del equipo de trabajo adscrito a la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro.

Gráfico 1. ¿El equipo de trabajo comparte metas laborales?

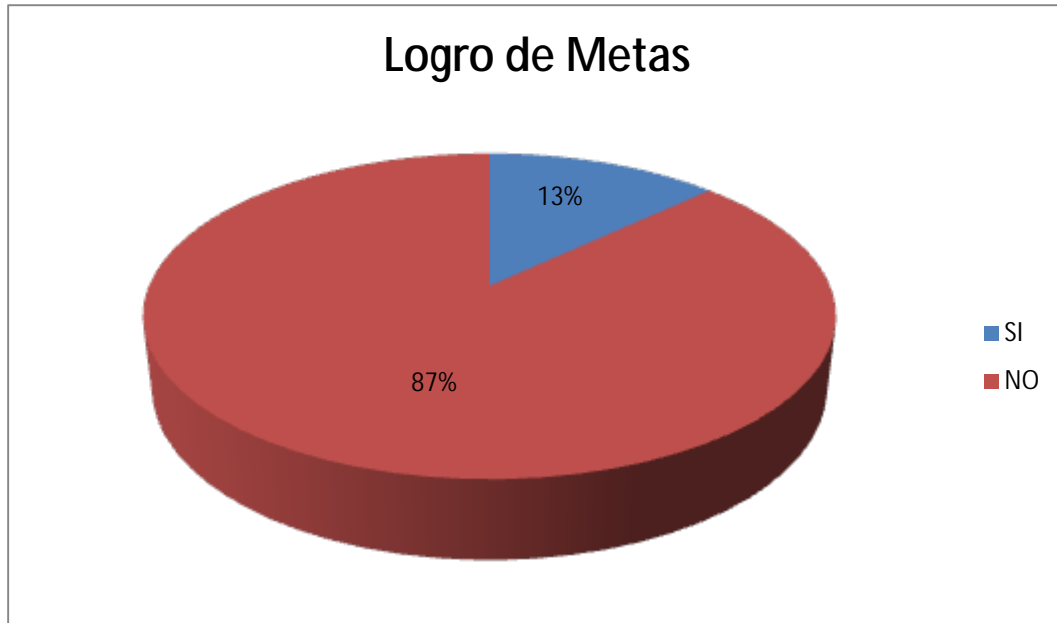


Fuente: Castellanos y Mustenzo (2017).

Análisis de resultados de Metas Laborales:

En cuanto al primer punto de la encuesta, se procedió a identificar si el equipo de trabajo comparte metas laborales, por lo que se obtuvo que un 30% de los encuestados, contestó que sí se comparten las metas laborales; mientras que un 70% marcó la opción negativa. En este sentido, se observa que predomina la negativa en cuanto al compartir y cumplir metas laborales dentro del equipo de trabajo que ejecuta funciones en la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa hidrológica.

Gráfico 2. ¿Se trabaja en conjunto para el logro de las metas laborales?



Fuente: Castellanos y Mustenzo (2017).

Análisis de resultados de Logro de Metas

El segundo ítem, estuvo referido a indagar sobre si el equipo trabaja en conjunto para el logro de metas laborales, por lo que se obtuvo como respuesta preponderante con 87% la opción del no; de manera que según el grupo encuestado no existe el trabajo en común para el alcance de metas laborales, aspecto que sin duda llama la atención de las investigadoras que pudieron evidenciar que sólo 13% afirmó sobre la existencia de un trabajo mancomunado dentro de la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro. Concluyendo entonces, que si un equipo no trabaja en la consecución de metas comunes, pues el logro de los objetivos formulados anualmente por la gerencia, no serán cumplidos eficientemente.

Gráfico 3. ¿El ambiente de trabajo fomenta la colaboración entre los miembros del equipo?



Fuente: Castellanos y Mustenzo (2017).

Análisis de resultados de Colaboración

En cuanto al aspecto número 3, se pretendió indagar si el ambiente de trabajo fomenta o no la colaboración entre los miembros del equipo. El gráfico arriba visualizado, señala que el 83% de los trabajadores considera que la colaboración es ineficiente y sólo el 17% manifiesta que si existe un ambiente laboral que promueve la colaboración. En este sentido, el diagnóstico que evidencia la encuesta, es que la colaboración figura como uno de los valores que no es promovido desde el ambiente laboral que impera en el equipo de trabajo estudiado, siendo este considerado un factor importante en el desarrollo de un equipo de alto desempeño.

Gráfico 4. ¿Los conflictos en el equipo de trabajo son considerados como oportunidades de aprendizaje y crecimiento?

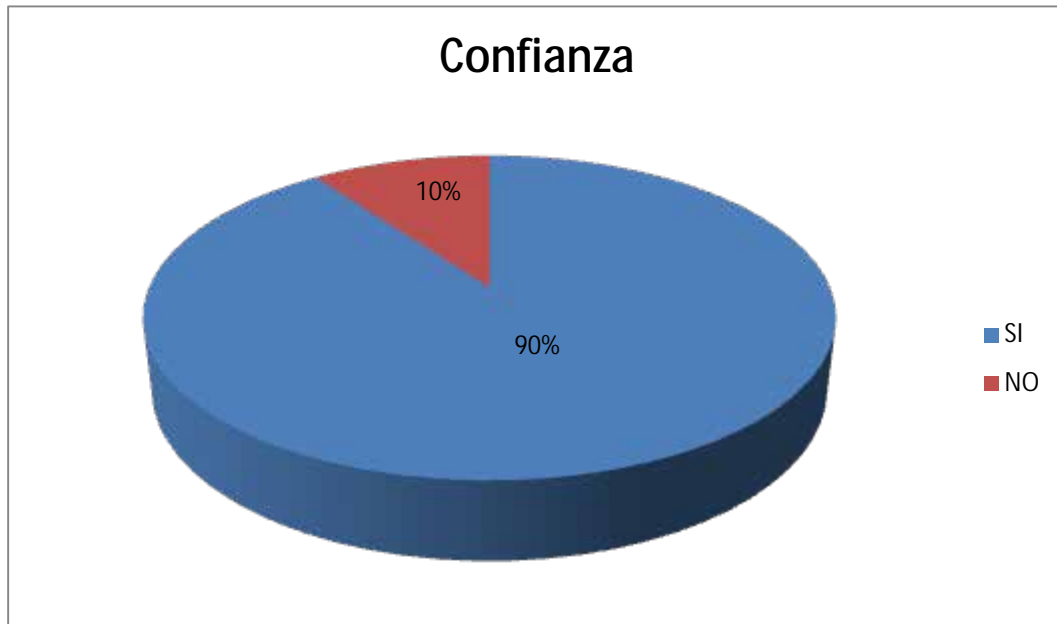


Fuente: Castellanos y Mustenzo (2017).

Análisis de resultados de Conflictos en el Equipo de Trabajo

La cuarta pregunta del cuestionario, estuvo dirigida a indagar sobre el aprendizaje y crecimiento que obtienen los trabajadores al resolver un conflicto con su equipo de trabajo. En los resultados se pudo determinar que el 65% de los integrantes del equipo manifiesta que no se obtiene aprendizaje y crecimiento cuando se presenta la resolución de un conflicto, sin embargo, el 35% de los encuestados considera que si se ve envuelto en un aprendizaje al enfrentar la resolución de un conflicto. Evidenciándose de esta manera, que este factor a pesar de estar en un rango negativo, con la aplicación de la propuesta, pasaría a ser un factor eficiente para optimizar el equipo de alto desempeño de la Gerencia de Recursos Humanos.

Gráfico 5. ¿Considera que la confianza es un valor que debe existir entre los miembros de un equipo de trabajo?



Fuente: Castellanos y Mustenzo (2017).

Análisis de resultados del Confianza

Ante la quinta pregunta, que examinó sobre la confianza como un valor a desarrollar en los miembros del equipo de trabajo, en el gráfico se evidencia fácilmente como el 90% de los encuestados, considera que la confianza si es un valor a compartir y fomentar entre los miembros del equipo y por ende en la organización objeto de estudio. Por lo tanto, este factor imperante de un equipo de alto de alto desempeño, debe ser diagnosticado, evaluado y reforzado frecuentemente para que se conserve de manera asertiva en cada uno de los integrantes del equipo.

Gráfico 6. ¿Se aplica comunicación asertiva dentro del equipo de trabajo?



Fuente: Castellanos y Mustenzo (2017).

Análisis de resultados de Comunicación Asertiva

La comunicación asertiva fue el objetivo de la presente pregunta, ante la investigación de si se aplica en el equipo de trabajo, el 30% de los encuestados respondió que sí se aplica; por su parte el 70% respondió de forma negativa. Por lo tanto, para la mayoría de los encuestados la comunicación asertiva no es un proceso aplicado en el equipo de trabajo que es objeto de investigación. Cabe mencionar, que la comunicación es la base principal de toda relación, en este caso; un equipo de trabajo no puede transformarse en equipo de alto desempeño si carece de este factor, por lo que en la propuesta de investigación se propondrá una manera de reforzar este indicador.

Gráfico 7. ¿Se considera el diálogo como una forma de solucionar los conflictos?

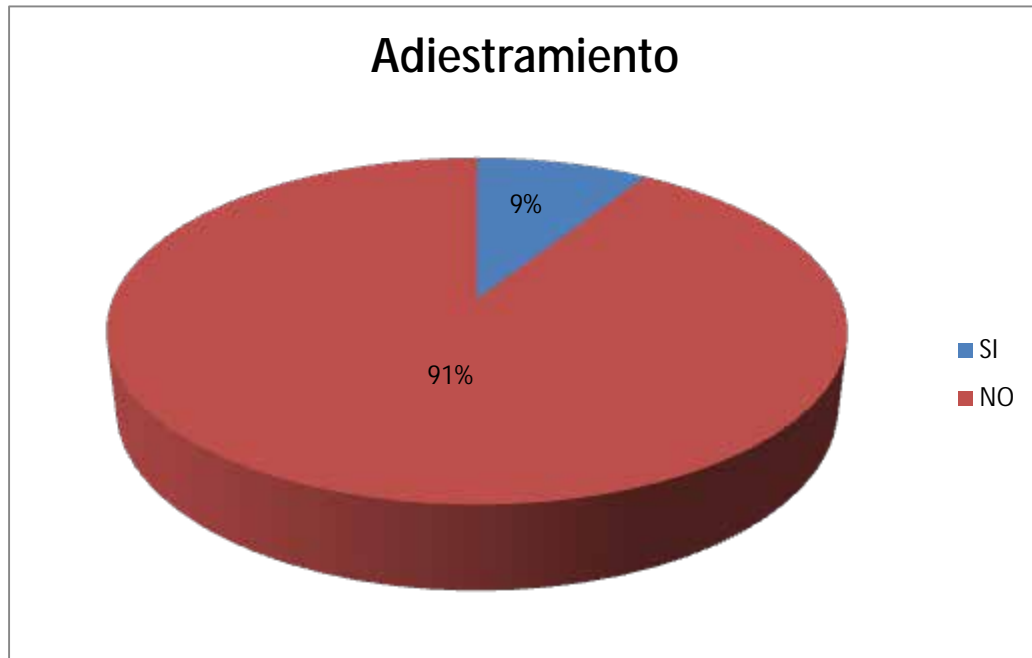


Fuente: Castellanos y Mustenzo (2017).

Análisis de resultados de Diálogo en la Solución de Conflictos

En relación a la pregunta número 7, se efectuó con la intención de conocer si los trabajadores consideran el diálogo como una forma de solucionar los conflictos. Para ello, se visualiza que 78% de los encuestados respondió de forma afirmativa, mientras que 22% respondió de forma negativa. En este sentido, se evidencia la carencia de diálogo en el equipo de trabajo, por lo tanto es un factor que sustenta el objeto de estudio, entendiendo que el diálogo es la comunicación interpersonal en donde cada persona manifiesta sus ideas y estas puedan conformar una idea global en pro de todo el equipo.

Gráfico 8. ¿El equipo de trabajo recibe adiestramiento continuo de las actividades de todos los departamentos?



Fuente: Castellanos y Mustenzo (2017).

Análisis de resultados de Adiestramiento

La octava pregunta del cuestionario, estuvo dirigida a indagar acerca del adiestramiento que se le imparte al equipo de trabajo en relación a las actividades que se desarrollan en los distintos departamentos de la Gerencia de Recursos Humanos. En este sentido, se obtuvo que 91% de los encuestados manifestó que no se recibe adiestramiento continuo de las actividades en cada departamento y sólo un 9% de los trabajadores afirmó que si recibe adiestramiento. Estos resultados hacen evidente que el personal de otras jefaturas de la Gerencia de Recursos Humanos, no están preparados para dar respuestas a inquietudes de los clientes internos y externos de la organización.

Gráfico 9. ¿Existe el liderazgo participativo dentro del equipo de trabajo?



Fuente: Castellanos y Mustenzo (2017).

Análisis de resultados de Liderazgo Participativo

El liderazgo participativo fue el núcleo de la pregunta 9; así pues, el 65% de los encuestados respondió que no existe un liderazgo participativo dentro del equipo de trabajo, por su parte 35% respondió de forma contraria. De acuerdo a los resultados anteriormente graficados se evidencia, que a pesar de que la mayoría del personal sustenta que no cuentan con un liderazgo en el cual se les permita suministrar ideas y opiniones para el logro de metas laborales; el resto de encuestados dice que si puede expresarse y es tomada en cuenta su opinión por los líderes; es por esto que este factor importante en un equipo de alto desempeño, debe ser evaluado a fin de proponer las estrategias que permitan que todos los integrantes sientan que sus opiniones son tomadas en cuenta.

Gráfico 10. ¿Considera que la comunicación en el equipo de trabajo es eficaz?



Fuente: Castellanos y Mustenzo (2017).

Análisis de resultados de Comunicación Eficaz

El factor de la décima pregunta, referente a la comunicación eficaz diagnosticó el porcentaje de trabajadores que consideran o no, cómo es la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo de la Gerencia de Recursos Humanos, arrojando que un 87% de los encuestados manifestó que no existe comunicación eficaz entre los integrantes de la gerencia, por su parte el resto de los encuestados que representan un 13% considera lo contrario. Por lo tanto, es considerable proponer algún método que facilite las relaciones en ámbito comunicacional de todos los integrantes del equipo de trabajo adscrito a la Gerencia de Recursos Humanos.

Gráfico 11. ¿Los logros del equipo son reconocidos por la Gerencia?

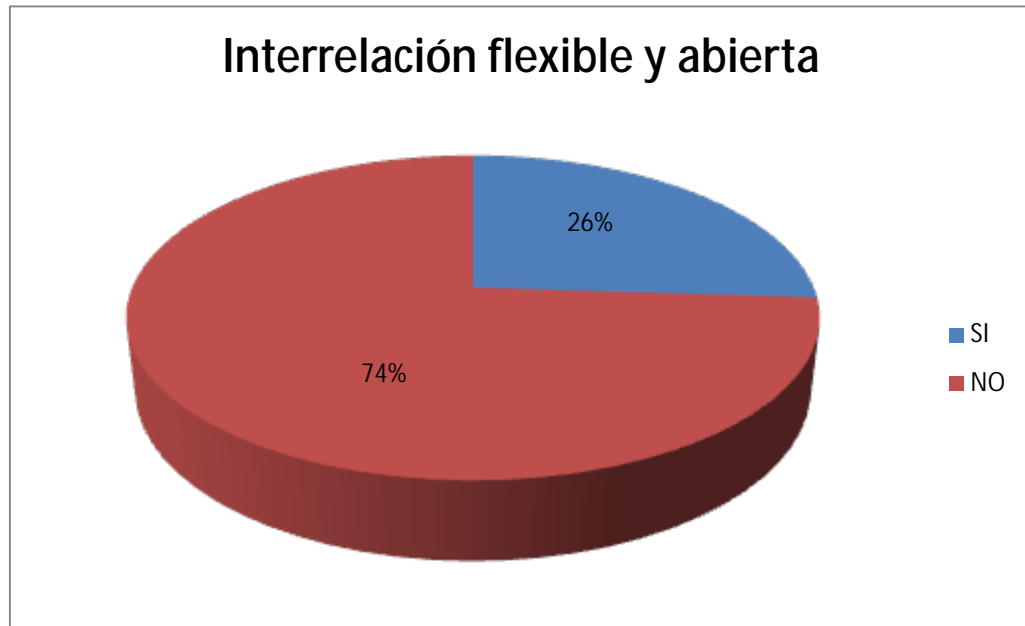


Fuente: Castellanos y Mustenzo (2017).

Análisis de resultados de Reconocimiento a los Logros

En esta pregunta décima primera, se intentó determinar si los logros de los miembros del equipo son reconocidos por los jefes y gerente. Ante las opciones, 70% de los encuestados seleccionó el no como respuesta, mientras que 30% indicó el sí como respuesta elegida. Por lo tanto, a efectos del diagnóstico que se pretende llevar a cabo se pudo conocer que la mayoría, es decir 70% de los encuestados, considera que los logros del equipo no son reconocidos por la gerencia; factor este importante, ya que si no existen reconocimientos intrínsecos o extrínsecos, la motivación tiende a bajar en cada persona, y por lo tanto la ejecución de las actividades se harán por obligación, y en algunos casos la atención a los clientes de la organización es deficiente.

Gráfico 12. ¿Existe una interrelación flexible y abierta entre todos los miembros del equipo?



Fuente: Castellanos y Mustenzo (2017).

Análisis de resultados de Interrelación flexible y abierta

La interrelación flexible y abierta fue objeto de indagación del ítem número 12, por lo que se obtuvo mediante la encuesta diagnóstica que 74% manifestó como preferencia el no, y por su parte 26% marcó el sí como opción de preferencia. Estas respuestas dan a conocer que para la mayoría de los encuestados, la interrelación flexible y abierta no es la norma de conducta que se sigue actualmente entre los miembros del equipo de trabajo. Por lo tanto, se deben proponer estrategias que faciliten que los integrantes puedan relacionarse a plenitud unos con otros, sin importar el cargo que represente cada uno.

Gráfico 13. ¿El equipo de trabajo comparte los valores de la organización?



Fuente: Castellanos y Mustenzo (2017).

Análisis de resultados de Valores de la Organización

El ítem décimo tercero, basó su objetivo en examinar si el equipo de trabajo comparte o no los valores de la organización. Como se visualiza en el gráfico, la opinión del personal adscrito a la Gerencia de Recursos Humanos es prácticamente igualitaria en cuanto al indicador evaluado; en porcentajes se observa un 52% que optó por la opción del si al respecto de un 48% que manifestó que no son compartidos los valores organizacionales. En vista de ello, se debe analizar las sugerencias que debe seguir el equipo en conjunto, para que todos los integrantes se sientan comprometidos con los valores organizacionales.

Fase II: Determinar los factores que deben ser tomados en cuenta para optimizar equipo de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro.

Tabla 3. Lista de cotejo

Elementos a observar	SI	NO
1. ¿Existen objetivos y metas de común acuerdo?	X	
2. ¿Existe un ambiente de trabajo colaborativo?		X
3. ¿Existe confianza mutua entre los colaboradores?		X
4. ¿Los conflictos son canalizados de forma constructiva?		X
5. ¿Los conflictos son solucionados a través del diálogo y la reflexión?		X
6. ¿Existen planes de formación permanente?	X	
7. ¿Existe en el equipo de trabajo el liderazgo participativo?		X
8. ¿Se da un proceso responsable de toma de decisiones?		X
9. ¿Existe la comunicación eficaz?		X
10. ¿Prevalcen en el equipo de trabajo los valores de la organización?	X	
11. ¿La forma de interrelacionarse es flexible y asertiva?		X
12. ¿Son reconocidos los logros del equipo de trabajo?		X

Fuente: Castellanos y Mustenzo (2017).

En referencia a la segunda fase, en la cual se aplicó como instrumento de investigación, la lista de cotejo mediante la técnica de la observación directa, se pudo constatar que existen ciertas metas comunes en el equipo de trabajo adscrito a la Gerencia de Recursos Humanos. Igualmente, en el seno de la organización se afianzan rasgos positivos para el crecimiento del equipo de trabajo como es la formación permanente y además existen valores de la organización que son compartidos por el equipo de trabajo.

Por su parte, es posible visualizar y señalar que otros aspectos que se intentó observar a través de la lista de cotejo, no predominaron como conductas sostenidas en el equipo de trabajo. En este sentido, se refiere a que la colaboración no es un rasgo común y establecido entre los miembros y colaboradores. También es importante señalar, que la confianza no forma parte de una característica conductual de los integrantes del equipo. Es decir, no existe confianza ni colaboración entre quienes comparten el día a día laboral dentro de la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro; estos rasgos deben ser compartidos como parte de una buena interacción en que un equipo que se asume como compañeros de labores diarias que afrontan retos constantemente y que deben ser asumidos como unidad de criterio.

Es importante destacar, que existen otros aspectos que de acuerdo a lo observado, se mantienen ausentes en todo lo inherente al grupo de trabajo de la gerencia, tales como el liderazgo participativo, la comunicación eficaz y la interrelación flexible y abierta. De alguna forma, todos estos elementos forman parte de las condiciones necesarias para obtener buenos resultados cuando se trata de asumir tareas, retos y metas en conjunto, como parte de la misión que tiene cada miembro de un equipo de alto desempeño.

De igual manera, si bien existen valores compartidos por el grupo y/o equipo de trabajo con la organización, lo que por demás es un rasgo positivo, no es suficiente para alcanzar metas comunes y hacerlo con el éxito esperado. La literatura especializada considera al respecto, que se pueden ver esos valores como parte del mandato de la autoridad, por lo que compartirlos no necesariamente garantiza el éxito de la gestión del equipo de colaboradores. Por lo tanto, modificar ciertas condiciones organizacionales además de integrar cambios conductuales y estructurales, son parte de las acciones que debe realizar un equipo de trabajo para alcanzar los estándares requeridos en los equipos de alto desempeño.

Fase III: Diseñar estrategias para optimizar equipo de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro.

Una vez se han recolectado los datos de las fases I y II se procede a la fase III, que en este caso, se trata de diseñar estrategias para optimizar equipo de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro. Es pertinente agregar, que los datos se han recolectado y se han analizado en forma amplia en las páginas precedentes. De esta forma, estos resultados permiten trazar las estrategias que se deben llevar a cabo para la optimización del equipo de alto desempeño en la gerencia ya referida. Es así, como estos datos tomarán un significado nuevo a la luz de la interpretación otorgada por las teorías especializadas en el área, estos criterios son los que guiarán el diseño de estrategias que se propone en la presente investigación. De manera que, el Capítulo V contendrá el diseño de las estrategias, cuyo esquema está presentado en el Capítulo III Marco Metodológico.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

5.1. Objetivos de la Propuesta

Toda organización está llamada a ser innovadora para de esta forma competir en un escenario mundial de gran complejidad. Para ello, no sólo necesita ser productiva sino, hacerlo de la mano de un talento humano capaz y comprometido. De esta forma, el equipo humano es un factor determinante en la gestión empresarial, dado que su participación constituye una piedra angular y el eje central de su dinamismo e innovación. Es así, como las organizaciones tienen la responsabilidad de atender de forma global el aprendizaje de su talento humano.

Todo ello, es como pensar que la concepción de un aprendizaje organizacional y de la gestión del conocimiento es vital en las organizaciones, ya que desde allí es posible partir para afrontar las complejidades que plantea cada actividad que se realiza dentro de la organización. Ahora bien, pasar de ser un equipo de trabajo a un equipo de alto desempeño, implica diversos retos para cada uno de los miembros; por una parte deben presentarse condiciones organizacionales para que esto ocurra, es decir, debe existir el propósito desde la misma organización y, por la otra, cada ser humano debe transformarse y verse a sí mismo desde otra perspectiva.

En este sentido, dentro de la C.A. Hidrológica del Centro ha surgido la necesidad de diseñar una serie de estrategias dirigidas a optimizar el equipo de alto desempeño que hace vida en la gerencia de recursos humanos. A medida que la empresa crece y evoluciona, los equipos también deben hacerlo. Por tal razón, en la presente propuesta se desean establecer lineamientos a seguir cuando se quiere optimizar el funcionamiento de este tipo de equipos.

5.1.1. Objetivo General

Diseñar estrategias para optimizar equipo de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro.

5.1.2. Objetivos Específicos

- Enumerar estrategias idóneas para optimizar equipo de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro.
- Establecer políticas de aplicación de las estrategias para optimizar equipo de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro.
- Realizar planes de acción para llevar a cabo el desarrollo de las estrategias de optimización del equipo de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro.

5.2. Justificación de la Propuesta

En la presente investigación se pretende proponer estrategias para optimizar equipo de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro, lo que justifica sin duda el diseño de estas estrategias, toda vez que con la aplicación de este proceso se busca obtener una motivación del personal orientada al logro, lo que implicaría resultados más eficaces dentro de la organización. Igualmente, lograr la optimización de un equipo de alto desempeño, en donde su nivel de desarrollo vaya más allá que el de un equipo de trabajo.

No obstante, la propuesta debe estar enmarcada en una dirección asertiva con parámetros eficaces, sustentados en los valores organizacionales como impulsores principales de la actuación de cada integrante del equipo de alto desempeño. Sin duda, cada trabajador se identifica con los principios de la organización, lo que facilita la tarea y debe ser un apoyo estructural para garantizar que este diseño responda a las necesidades, tanto del equipo que desempeña sus actividades en la gerencia como de la organización en general.

Entre tanto, según resultados arrojados por los instrumentos de investigación aplicados a un grupo de trabajadores de la C.A. Hidrológica del Centro, se ha evidenciado que la eficiencia del equipo de alto desempeño está rezagada, es decir, no es cónsona con las exigencias que la actualidad empresarial exige. Por otra parte, se ha visualizado, un manejo poco asertivo de los elementos de la comunicación lo que, sin duda, afecta al funcionamiento de la empresa. También se evidencia un grado creciente de desmotivación entre los empleados, lo que impide el compartir metas comunes en pro de la eficiencia organizacional.

Vale destacar, que los méritos profesionales se han dejado de lado como criterio para la planificación de carrera, y se han sustituido por procesos que han desvirtuado la labor de los trabajadores, quienes resienten en su desempeño el no ser reconocidos de manera justa e incluso han manifestado que son vistos con indiferencia por los líderes o demás miembros de alto nivel jerárquico de la organización. Por lo tanto, la presente propuesta se justifica, en tanto busca diseñar estrategias idóneas para optimizar el equipo de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro. Asimismo, parte de un diagnóstico elaborado previamente y que facilitó la posibilidad de seguir las pautas de este diseño de propuestas que ahora se explicará con detalle.

5.3. Desarrollo de la Propuesta

Objetivo 1: Enumerar estrategias idóneas para optimizar equipo de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro.

En cuanto al primer objetivo específico, que indica enumerar estrategias idóneas para optimizar equipo de alto desempeño de la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro, es indispensable detectar las estrategias más acertadas para el desarrollo de la propuesta y enumerarlas, esto permitirá definir con precisión qué se requiere para llevar a cabo tal optimización y colocar en claro cuáles son las condiciones para que un equipo de alto desempeño alcance su máximo desarrollo dentro de la gerencia antes mencionada.

Tabla 4. Enumeración de las Estrategias de Optimización

Enumerar estrategias idóneas para optimizar Equipo de Alto Desempeño
1-. Establecimiento de Metas Comunes.
2-. Comunicación Eficaz.
3-. Liderazgo Participativo.
4-. Reconocimiento de Logros Alcanzados.
5-. Adiestramiento.
6-. Identificación con Valores y Cultura Organizacional.

Fuente: Castellanos y Mustenzo (2017).

1-. Establecimiento de Metas Comunes.

Trabajar en metas comunes, es esencial para que un grupo de personas puedan sentirse como miembro de un equipo; por lo general, cuando una empresa logra que su talento humano se sienta comprometido con su equipo se logran mejores resultados. Y estas organizaciones se erigen como empresas mucho más eficientes y tener un alto desempeño. Es por esto, que como primera condición, se ha tomado en cuenta el establecimiento de metas comunes. Las metas comunes se establecen a partir de una evaluación de las necesidades, en la cual los integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos efectúen reuniones trimestrales, y en conjunto puedan definir aquellos objetivos que corresponde alcanzar el equipo de alto desempeño, estableciendo las pautas y actividades a realizar para poder lograrlo, partiendo de la premisa de que todos deben trabajar en metas en común.

Cabe destacar, que es conveniente definir metas alcanzables y en sintonía con la necesidad de la organización, es decir, deben ser metas realistas; una vez definidas las mismas, es imperativo enmarcar el tiempo para lograrlas, este tiempo puede ser en corto, mediano o largo plazo, igualmente basado en los requerimientos de la empresa. Una vez que se establezcan las metas para el equipo de la gerencia, es importante contar con el compromiso de cada uno de los miembros para el desarrollo de las actividades que permitan cumplirlas.

2-. Comunicación Eficaz.

La segunda estrategia, está basada en implementar formas de comunicación eficiente, ello quiere decir, que las personas que conforman el equipo deben estar dispuestas a comunicarse de forma asertiva, a decir lo que piensan y a recibir las observaciones de las otras personas que forman parte del equipo, para así generar confianza al personal con el fin de que estos puedan emitir opiniones, ideas y

sugerencias para el beneficio del equipo y organización. En este sentido, es importante que cada miembro del equipo conozca que en el proceso de la comunicación, no sólo hay emisores sino también receptores y como todo proceso, es menester que todas las condiciones que ayudan a su concreción estén presentes porque de lo contrario se facilita el ruido y la tergiversación de este proceso comunicativo dentro de la organización.

Para llevar a cabo esta estrategia se propone la realización de reuniones trimestrales en la que participe una delegación de cada jefatura, acotando que en cada reunión asistirán los distintos miembros del equipo de la gerencia. Ahora bien, es importante que los asistentes a las reuniones, interactúen con sus compañeros y comuniquen sus funciones, metas, necesidades, inquietudes, entre otros. Aplicando, esta estrategia correctamente, se logrará mantener relaciones interpersonales asertivas, en donde todos sientan que son escuchados y tomados en cuenta, además de ello, en estas reuniones se comparten vivencias, conocimientos y experiencias que sin duda facilitan la ejecución de las actividades laborales diarias, logrando así que el equipo de la Gerencia de Recursos Humanos esté en sintonía con las metas y actividades que se realizan en cada Jefatura.

3-. Liderazgo Participativo.

La tercera estrategia, estaría dirigida a fomentar el liderazgo participativo, lo que significa, que en un equipo de alto desempeño no hay liderazgos aislados, sino aquellos que participan y son corresponsables de las decisiones y acciones que se toman dentro del equipo de alto desempeño. En este caso, el liderazgo está representado por los jefes y gerente de la Gerencia de Recursos Humanos; y ejercer un buen liderazgo juega un papel importante dentro del desempeño de sus actividades, ya que son ellos quienes dirigen y comandan a todo ese grupo de

colaboradores que integran la gerencia. De los líderes dependerá en gran medida, el éxito de las actividades a realizar y objetivos por cumplir.

Es por ello, que para que un liderazgo participativo se solidifique, primero se debe implementar a través de talleres de autoconocimiento, para que cada líder desarrolle las cualidades que este exige. Sólo así, cada uno puede aportar y compartir sus conocimientos en un ambiente de sólida comprensión y aceptación. Otra estrategia para fortalecer este factor, es programar reuniones mensuales con el equipo de trabajo, a fin de detectar necesidades que a su vez permitan orientar la forma efectiva de ejecutar las actividades y continuar con el cumplimiento de las metas comunes.

Por último, es recomendable aplicar dinámicas de coaching, puesto que no sólo se obtendrá el crecimiento personal de los líderes del equipo, sino también que les permitirá desplegar en los miembros del equipo de trabajo de la gerencia, el sentido de libertad e iniciativa, comunicándose con todas las personas integrantes del grupo laboral para intentar conseguir los objetivos propuestos con todo el esfuerzo, ética, creatividad, motivación y cariño posible, conservando siempre el respeto hacia todos y la dignidad personal.

4-. Reconocimiento a los Logros.

Para continuar, la cuarta estrategia recomendada sería el reconocimiento de logros. Esto se sustenta en el hecho que una persona que se siente reconocida, es una persona empoderada, cuyas motivaciones se afianzan día a día, que tiene claridad al ejecutar las tareas, sabe por qué las hace y cómo hacerlas. Entonces, un equipo que es reconocido por sus logros, es ya un equipo que camina hacia la transformación de un alto desempeño. En este sentido, se recomienda aplicar la estrategia a través de un reconocimiento oportuno, ya que toda actuación es impulsada por una motivación, en

este sentido, se sugiere a la gerencia implementar un programa de incentivos económicos y no económicos, que promueva a los integrantes del equipo a ser más productivos, a sentir que sus resultados son considerados, para así lograr el beneficio mutuo empleado – empresa.

Estos incentivos se pueden canalizar de la siguiente manera, en relación a los incentivos económicos, se recomienda aperturar planes de préstamos personales, otorgar bonos por asistencia, cumplimiento del plan operativo, entre otros, realizar ajustes salariales acordes al desempeño de sus actividades. Cabe mencionar, que los incentivos monetarios son unos de los más apreciados en la actualidad por los trabajadores, por lo tanto, estos se motivarán día a día a realizar con eficiencia sus actividades laborales para obtener la mencionada motivación. En referencia a los incentivos no económicos, se pueden destacar: cupos a talleres, convivencia o cursos que les permita crecimiento profesional y personal, obsequiar un día adicional de sus vacaciones, organizar reuniones sociales y juegos deportivos, otorgar certificado de reconocimiento por los logros.

Cabe resaltar, que los ascensos son un incentivo de suma importancia para cada uno de los miembros de la gerencia, que tiene como meta personal formar parte de un plan de carrera dentro de la organización. Por último, un detalle importante para aplicar en esta estrategia de reconocimiento al logro, es la felicitación que los líderes deben otorgar a sus integrantes cuando logran las metas o realizan una excelente labor, este es uno de los incentivos que no genera ningún costo y para el personal genera una gran satisfacción, ya que el trabajador sentirá que su esfuerzo vale la pena y que forma parte importante de la empresa. No obstante, el tipo de reconocimiento ya sea monetario o no monetario, debe ser definido por la Gerencia de Recursos Humanos, de acuerdo a las metas alcanzadas por el equipo y a las estrategias organizacionales.

5-. Adiestramiento.

Como quinta estrategia se propone, el adiestramiento continuo de las actividades que realiza cada jefatura, ya que la capacitación integral del talento humano forma parte del desarrollo de la organización misma; en este sentido es importante destacar que el adiestramiento debe darse en todas las esferas de la organización, en cada jefatura o gerencia que la conforme; no solamente en la Gerencia de Recursos Humanos. De tal manera que el adiestramiento hacia las actividades de otras jefaturas es una estrategia que consolida la optimización del equipo de alto desempeño, porque permite conocer las necesidades de cada área y atenderlas de forma eficaz.

Para consolidar esta estrategia es importante que la Gerencia de Recursos Humanos realice una encuesta anual al personal de cada jefatura y conozca sus necesidades de capacitación en relación a las funciones de cada jefatura. Con este tipo de información puede planificar el desarrollo del equipo humano mediante la búsqueda de alternativas que suplan esta carencia. Si bien, el adiestramiento es una estrategia que significa tener paciencia, porque es una inversión a largo plazo, asimismo se trata de una forma de crear identidad en el empleado que se verá motivado a desarrollar su carrera dentro de la organización.

Otra sugerencia para fortalecer este factor, sería la aplicación de las reuniones mencionadas en puntos anteriores, en donde el intercambio de conocimientos, experiencias y vivencias laborales entre los integrantes, permitan que se nutran mutuamente acerca de las funciones y actividades ejecutadas en cada puesto de trabajo. Vale la pena acotar, que también se puede implementar la rotación del personal por los distintos departamentos de la gerencia, de esta forma cada uno va aprendiendo de manera directa, las tareas que se realizan en las diversas jefaturas. En términos generales, la aplicación de estas estrategias, ampliará y afianzará los

conocimientos que los integrantes de la gerencia requieren sobre las jefaturas pertenecientes al área de recursos humanos.

6-. Identificación con los Valores y Cultura Organizacional.

En referencia al fomento de valores y la identificación con la cultura organizacional, hay que apuntar que esta es una estrategia que de alguna forma se desarrolla en relación con las anteriores; si bien hoy en día las empresas fijan sus prioridades alrededor de la productividad de manera imperante, es importante señalar que otras tendencias promueven sentimientos de pertenencia y de orgullo como bastiones de la productividad.

De tal forma, que para promover valores e identidad con la organización, lo primero es que cada empleado conozca los valores, misión, visión y plan estratégico de la empresa, para ello es recomendable, que al ingresar cada persona a la empresa, se le dicte una inducción en la cual se muestren y expliquen a detalle cada uno de los mismos. Igualmente, estos deben permanecer en lugares visibles por todos los trabajadores, mediante carteleras y/o revistas internas.

Cabe mencionar, que es conveniente que la Gerencia de Recursos Humanos, anualmente planifique y desarrolle talleres basados en la gestión general de la organización, en los cuales podrán participar no sólo los integrantes de la propia gerencia, sino del resto de la organización. En estos talleres se recomienda hacer refrescamiento de la importancia de trabajar en base a los valores de la organización y de que los trabajadores también estén identificados con la gestión de la misma. Es importante que los valores estén centrados en las creencias, intereses, sentimientos, vocación de servicio y características de la organización.

Objetivo 2: Establecer políticas de aplicación de las estrategias para optimizar equipo de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro.

Tabla 5. **Políticas de Aplicación de Estrategias**

Políticas de aplicación de estrategias para optimizar Equipo de Alto Desempeño de la Gerencia en Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro
<ul style="list-style-type: none">• Orientar de forma precisa al Gerente y Jefes de cada una de las Jefaturas de la Gerencia de Recursos Humanos, en relación a las estrategias seleccionadas para la optimización de equipo de alto desempeño.• Brindar las herramientas técnicas, económicas y laborales que permitan el desarrollo de las estrategias para la optimización de equipo de alto desempeño.• Garantizar la aplicación y continuidad de forma eficaz las estrategias para la optimización de equipos de alto desempeño.

Fuente: Castellanos y Mustenzo (2017).

El segundo objetivo de la presente propuesta, destaca la importancia de establecer políticas precisas acerca de la aplicación de las estrategias para optimizar el equipo de alto desempeño. Es a través de políticas bien definidas, que los recursos que se destinan, sean los necesarios para lograr la optimización de este tipo de equipos, y puedan ser ventajosos dentro de las organizaciones. Asimismo, de alguna manera la empresa se compromete a afianzar la actuación del equipo de alto desempeño, de forma que este pueda actuar con firmeza y flexibilidad.

Por otra parte, se considera que la optimización del equipo de alto desempeño dependerá de los recursos que la gerencia invierte en la sustentación de estos, por eso se apunta a la creación de políticas, ya que son vías para hacer operativa las estrategias, las cuales permitirán la optimización del equipo de alto desempeño.

Ahora bien, para llevar a cabo este objetivo se especifican las políticas formuladas para la aplicación de las estrategias descritas en el primer objetivo, detallándose lo siguiente:

1. Orientar de forma precisa al Gerente y Jefes de cada una de las Jefaturas de la Gerencia de Recursos Humanos, en relación a las estrategias seleccionadas para la optimización de equipo de alto desempeño.

La primera política se encuentra orientada a brindar información necesaria y eficaz al Gerente y Jefes de cada Jefatura, a fin de involucrarlos en el conocimiento y manejo de las estrategias seleccionadas para la optimización del equipo de alto desempeño, explicando y definiendo cada una de ellas, detallando su beneficio, ventaja o desventaja que será obtenido por todo el personal de la Gerencia de Recursos Humanos, al llevar a cabo la aplicación del primer objetivo.

2. Brindar las herramientas económicas y técnicas que permitan el desarrollo de las estrategias para la optimización de equipo de alto desempeño.

En relación a la segunda política, la Gerencia de Recursos Humanos facilitará las herramientas oportunas para lograr el desarrollo de las estrategias, entre ellas, incluir en el presupuesto anual la proyección de gastos que serán necesarios para las erogaciones derivadas de los planes de aplicación de las estrategias para la optimización de equipo de alto desempeño, con el fin de sostener y mantener dinámico el primer objetivo; adicionalmente, gestionar todo lo concerniente a las actividades relacionadas con las inducciones, charlas o talleres que requieran de equipos audiovisuales, protocolo y demás herramientas que sean necesarias para la consecución del desarrollo de las estrategias.

3. Garantizar la aplicación y continuidad de forma eficaz las estrategias para la optimización de equipos de alto desempeño.

Esta política se encuentra alineada con el estricto cumplimiento de planes que permitirán llevar a cabo la aplicación del desarrollo de las estrategias para la optimización del equipo de alto desempeño, para ello la Gerencia de Recursos Humanos debe velar y verificar el desempeño relacionado con esta actividad; así como, evaluar sus resultados a fin detectar posibles debilidades o la conformidad de la aplicación de las estrategias.

Objetivo 3: Realizar planes de acción para llevar a cabo el desarrollo de las estrategias de optimización del equipo de alto desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro.

En cuanto al tercer objetivo de la presente propuesta, se considera vital realizar planes de acción para el desarrollo de las estrategias de optimización del equipo de alto desempeño, así como, seleccionar a los empleados líderes que impulsen el inicio del desarrollo de los planes establecidos. Cabe mencionar que, los resultados y conclusiones derivados de cada plan de acción, deben ser divulgados y explicados por los participantes asistentes a cada uno de sus compañeros en todas las Jefaturas de la Gerencia, en donde es responsabilidad del Jefe de cada área establecer el momento indicado para realizar el feed-back requerido para ello.

De lo anterior, se propone un plan de acción por cada una de las estrategias, a fin de facilitar su comprensión y forma de aplicación, de lo cual se deriva lo siguiente:

Tabla 6. Establecimiento de Metas Comunes.

Empleado Líder / Participantes	Descripción del Plan de Acción	Tiempo de Aplicación
<p>Gerente de Recursos Humanos</p> <p>Tres (3) Trabajadores por cada Jefatura de la Gerencia de Recursos Humanos</p>	<p>Realizar reuniones trimestrales para:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Enumerar las necesidades organizacionales, en conjunto con los participantes. (Se sugiere el uso de la técnica Phillips 66). -Establecer objetivos para el desarrollo de las necesidades organizacionales. -Definir las metas en común y establecer las actividades a ejecutar para trabajar en base a ellas. 	<p>Corto Plazo</p>

Fuente: Castellanos y Mustenzo (2017).

Tabla 7. Comunicación Eficaz.

Empleado Líder / Participantes	Descripción del Plan de Acción	Tiempo de Aplicación
<p>Gerente y Jefes de la Gerencia de Recursos Humanos</p> <p>Tres (3) Trabajadores por cada Jefatura de la Gerencia de Recursos Humanos</p>	<p>Programar y efectuar Reuniones Bimestrales, a fin de:</p> <p>Realizar feed-back con el personal de la Gerencia de Recursos Humanos, sobre la importancia de la comunicación en el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Efectuar talleres y cursos sobre la comunicación eficaz y sus beneficios. -Facilitar técnicas y herramientas de comunicación adaptándola a los medios tecnológicos existentes en la Hidrológica, así como concientizar al trabajador para el uso de éstos. -Distribución de información digital y 	<p>Corto Plazo</p>

	<p>folletos impresos donde se explique la importancia de la comunicación y sugerencias para mejorarla.</p> <p>-Efectuar evaluaciones mensuales entre los empleados de cada Jefatura de la Gerencia de Recursos Humanos, a fin de constatar si ha mejorado la comunicación.</p> <p>- Realizar planteamientos sobre inquietudes y sugerencias que tengan los miembros del equipo.</p>	
--	---	--

Fuente: Castellanos y Mustenzo (2017).

Tabla 8. Liderazgo Participativo.

Empleado Líder / Participantes	Descripción del Plan de Acción	Tiempo de Aplicación
Gerente y Jefes de la Gerencia de Recursos Humanos	<p>-Efectuar reuniones semestrales con sus subordinados a fin de intercambiar opiniones e informar sobre el cumplimiento de metas laborales y desarrollo de cada integrante en su área de trabajo.</p> <p>-Asistencia a talleres de autoconocimiento que permitan orientar y mejorar las cualidades necesarias para ser un buen líder.</p> <p>-Dinámicas de coaching, a fin de ampliar el crecimiento personal de los líderes del equipo, así como desplegar en los miembros del equipo de trabajo de la gerencia, el sentido de libertad e iniciativa.</p>	Corto Plazo

Fuente: Castellanos y Mustenzo (2017).

Tabla 9. Reconocimiento a los Logros.

Empleado Líder / Participantes	Descripción del Plan de Acción	Tiempo de Aplicación
<p>Gerente de Recursos Humanos</p> <p>Jefatura de Protección Integral</p> <p>Jefatura de Captación y Desarrollo de Personal</p> <p>Jefatura de Relaciones Laborales</p> <p>Jefatura de Control de Gestión</p> <p>Jefe de Bienestar Social</p>	<p>Realizar Reuniones trimestrales, con la finalidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Analizar y determinar en cada reunión el personal que debe ser incentivado por los logros realizados eficientemente. -Evaluar la asignación de incentivos económicos y no económicos. Se recomienda como incentivos económicos: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Planes de préstamos personales, bonos por asistencia, bonos por cumplimiento del plan operativo. <p>Incentivos No Económicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Otorgar un día libre por el cumplimiento eficaz de metas, cupos a talleres, convivencia o cursos que les permita crecimiento profesional y personal, obsequiar un día adicional de sus vacaciones, organizar reuniones sociales y juegos deportivos, otorgar certificado de reconocimiento. <p>-Establecer como política, que todo líder realice la acción de felicitar al personal de la Gerencia por las labores realizadas eficientemente.</p>	<p>Corto Plazo</p>

Fuente: Castellanos y Mustenzo (2017).

Tabla 10. **Adiestramiento**

Empleado Líder / Participantes	Descripción del Plan de Acción	Tiempo de Aplicación
<p>Jefe de Captación y Desarrollo de Personal</p> <p>Tres (3) Trabajadores por cada Jefatura de la Gerencia de Recursos Humanos</p>	<p>-Aplicar encuesta anual al personal de cada jefatura, para conocer las necesidades de capacitación.</p> <p>-Adiestramiento continuo de las actividades que realiza cada jefatura.</p> <p>-En las reuniones mencionadas en puntos anteriores, incluir el intercambio de conocimientos, experiencias y vivencias laborales entre los integrantes para intercambiar conocimientos acerca de las funciones y actividades ejecutadas en cada puesto de trabajo.</p> <p>-Evaluar el período y efectuar la rotación del personal por los distintos departamentos de la gerencia, para involucrar de manera directa al personal en las tareas que se realizan en las diversas jefaturas.</p>	<p>Corto y Mediano Plazo</p>

Fuente: Castellanos y Mustenzo (2017).

Tabla 11. **Identificación con los Valores y Cultura Organizacional.**

Empleado Líder / Participantes	Descripción del Plan de Acción	Tiempo de Aplicación
<p>Gerente de Recursos Humanos</p> <p>Jefes de todas las Jefaturas</p>	<p>-Dictar inducción en la cual se muestren y expliquen a detalle cada uno de los valores y cultura organizacional.</p> <p>-Colocar en lugares visibles mediante carteleras y/o revistas internas, información sobre los valores y cultura organizacional.</p> <p>-Planificar y desarrollar bimestralmente talleres basados en la gestión general de la organización.</p>	<p>Corto Plazo</p>

Fuente: Castellanos y Mustenzo (2017).

5.4. Análisis de Factibilidad

5.4.1. Técnica:

Desde el punto de vista técnico, la propuesta es factible porque en la mayoría de las reuniones recomendadas, serán los integrantes de la gerencia quienes compartan sus conocimientos y experiencia. En relación a los equipos operativos, la empresa cuenta con los necesarios para la ejecución de esta propuesta, se requiere de recursos que faciliten el proceso de optimización, tales como:

- Salón de Reuniones o uso múltiple.
- Equipos audiovisuales (video beam, pizarrón, entre otros).
- Mobiliario (mesas, sillas, archivos).
- Material de lectura (libros, revistas de crecimiento personal y profesional).

5.4.2. Operativa:

Se considera asertiva la propuesta desde el punto de vista operativo, ya que la empresa posee la infraestructura adecuada para la ejecución de las actividades recomendadas. Asimismo, es importante destacar que la organización posee el equipo humano que idóneo para su ejecución.

El encargado de aplicar los objetivos y estrategias de esta propuesta es el Gerente de Recursos Humanos, ya que cuenta con la autoridad para ello, seguidamente, los jefes de cada jefatura de la Gerencia de Recursos Humanos también brindarán apoyo. Para finalizar, en cuanto al adiestramiento del personal son las entidades didácticas quienes guían el mismo.

5.4.3. Económica:

Se considera accesible, debido a que los gastos serán programados en el presupuesto anual otorgado a la gerencia, en donde la misma cuenta con una asignación anual para este tipo de erogaciones, adicionalmente, la empresa tiene parte de los recursos, y la adquisición de alguna herramienta faltante resultaría útil para alcanzar las metas planeadas.

5.4.4. Institucional:

Desde el punto de vista institucional, la puesta en marcha de la propuesta se presenta positiva, ya que no existen inconvenientes por parte de la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro, porque existe la receptividad por parte de la gerencia y del equipo de trabajadores de la empresa para llevarla a cabo y encaminar las estrategias sugeridas.

5.5. Beneficios

Luego de exponer con amplitud los objetivos que se persiguen con la presente propuesta es importante destacar que los beneficios derivados de su aplicación serán de gran alcance no sólo para la empresa, sino también para el crecimiento del talento humano que en ella hace vida. El funcionamiento de un equipo de alto desempeño dentro de la organización como ya se ha explicado con anterioridad, permite que esta logre sus objetivos y metas con alto rendimiento. En este sentido, es posible afirmar que una organización capaz de optimizar un equipo de alto desempeño obtendrá mejores resultados con menores costes y ahorrando en recursos, lo que sin duda las convierta en organizaciones eficientes, productivas y con un alto desempeño.

CONCLUSIONES

La C.A. Hidrológica del Centro (HIDROCENTRO), se considera como la empresa de servicio más importante de la región central del país, por ser la única empresa encargada del suministro de agua potable y saneamiento en los estados Aragua, Carabobo y Cojedes. Ahora bien, una institución de tal importancia, cuenta con una nómina de aproximadamente tres mil (3.000) trabajadores; de allí radica la necesidad de que el personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos, forme parte de un equipo de alto desempeño, en donde todos los miembros trabajen sintonizados con los objetivos estratégicos de la organización y por ende en las metas correspondientes a su gerencia.

Ahora bien, para que estos logros ocurran de manera eficiente, es recomendable que el equipo se sustente en factores determinantes para ser de alto desempeño; por ello se tomaron en cuenta como principales: trabajar en metas comunes, la comunicación asertiva, el liderazgo participativo, reconocimiento a los logros, adiestramiento continuo y el fortalecimiento de los valores y la identificación institucional. Cabe mencionar, que la investigación se fundamentó en la propuesta de estrategias para optimizar el equipo de alto desempeño que labora en la Gerencia de Recursos Humanos, desarrollándose la misma en tres objetivos específicos que permitirían enumerar las estrategias para optimizar el equipo, establecer las políticas de aplicación de esas estrategias y, por último diseñar las estrategias más idóneas para el cumplimiento del objetivo general de la propuesta.

De acuerdo a lo anterior, el primer objetivo se centró en enumerar estrategias idóneas para optimizar equipo de alto desempeño de la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro, en este caso, se evidenció a través de la aplicación de un cuestionario a una población de veintitrés (23) trabajadores que

representan el cincuenta por ciento (50%) de la población de la gerencia, que existe carencia en el desarrollo eficiente de las actividades y consecución de metas, puesto que los miembros del equipo manifiestan que la comunicación asertiva no se está llevando a cabo, el liderazgo no facilita la emisión de sugerencias, en ocasiones los logros obtenidos no son reconocidos por los jefes del equipo; y un factor importante como la identificación con la organización se encuentra en niveles bajos. Igualmente, muchos trabajadores expresaron, la inexistencia de adiestramiento continuo de las funciones que se realizan en las diversas jefaturas de la gerencia.

Por su parte, con el objetivo número dos, basado en establecer políticas de aplicación de las estrategias, en donde predomina el hacer del conocimiento del Gerente y Jefes de Recursos Humanos las estrategias recomendadas, facilitar las herramientas tanto técnicas como económicas necesarias para llevar a cabo el proceso de optimización del equipo y en tercer lugar, garantizar la correcta ejecución de las estrategias planteadas. Todo ello, tomando en consideración que los procesos que se realicen dentro de la organización deben estar sustentados en políticas bien definidas y enmarcadas en el plan estratégico organizacional.

En cuanto al tercer y último objetivo, diseñar el plan de acción para el desarrollo de las estrategias de optimización; una vez enumerados los factores determinantes para lograr el desarrollo eficiente de un equipo de alto desempeño, y descritas las políticas a seguir para el mismo, se procedió a esbozar el plan de acción de cada factor, en donde la programación de reuniones y coaching entre los distintos miembros de la gerencia, son el punto principal para fortalecer la carencia de metas comunes, comunicación eficaz, adiestramiento y valores de la organización. En caso del liderazgo se recomendó también talleres y cursos, en cuanto al reconocimiento al logro los incentivos fueron la mejor opción. Cabe mencionar, que estas sugerencias descritas en el plan de acción, se pueden realizar en su mayoría a corto plazo.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con la investigación practicada, la propuesta presentada representa una alternativa de éxito en la optimización de equipo de alto desempeño, especialmente en la Gerencia de Recursos Humanos de la C.A. Hidrológica del Centro; por tal razón, se presentan a continuación una serie de consideraciones que dicha empresa deben tener en cuenta como fase previa en paralelo a la puesta en marcha de las estrategias planteadas:

- Revisar minuciosamente la propuesta presentada, a fin de determinar la mejora o no de alguna estrategia sugerida.
- Evaluar la factibilidad de aplicación de la propuesta, no sólo para el personal de la Gerencia de Recursos Humanos, sino para el resto de las gerencias de la empresa.
- Sensibilizar al personal de la Gerencia de Recursos Humanos sobre la importancia que tiene para la empresa la optimización de equipo de alto desempeño, que contribuya al logro de las metas y objetivos.
- Diseñar una programación en la cual se establezca el período aplicar el plan de acción para el desarrollo de las estrategias propuestas.
- Establecer y delegar las responsabilidades de cada uno de los participantes, a fin de mantener un seguimiento continuo hasta alcanzar el éxito.
- Gestionar, ante las instancias correspondientes, la asignación de los recursos materiales y financieros requeridos según la propuesta.

REFERENCIAS

Bibliográficas

- Arias, Fidias. (2012). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. 6° edición. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme.
- Balestrini, Miriam. (2006). **Cómo se elabora el proyecto de investigación**. 7ma edición. Venezuela. Consultores Asociados.
- Camargo, Claudia. (2013). **Equipo de Alto Desempeño para una empresa de servicios de tecnología**. Trabajo de Grado. Especialización en Desarrollo Organizacional de la Universidad Simón Bolívar, de Caracas, Venezuela
- Chiavenato, Idalberto. (2009). **Gestión del Talento Humano**. 3ra edición. México. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). **Introducción a la Teoría General de la Administración**, Séptima Edición. Interamericana. Editorial McGraw-Hill.
- **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (1999). Asamblea Nacional, Caracas, Venezuela.
- Dávila, L. (2015). **El Liderazgo como Competencia Gerencial del Ingeniero y su Influencia en el Clima Organizacional en Empresas Contratistas**. Universidad José Antonio Páez. Carabobo, Venezuela.
- Guijarro, Remigio. (2013). **Los equipos de alto desempeño como instrumento de la gestión del conocimiento en las organizaciones del sector público**, Universitat Oberta de Catalunya, España.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2006). **Metodología de la Investigación**. Mc Graw Hill. Caracas Venezuela.
- Hurtado, Jaqueline. (2007). **El proyecto de investigación**. Fundación Sypal. Editorial Magisterio, Bogotá.
- León, Lourdes. (1985). **Planeación de Recursos Humanos**. Universidad Tecnológica de México.

- Lipman, Jean y Leavitt, Harold. (2000). **Hot groups: grupos que energizan la efectividad organizacional**. Oxford University Press.
- **Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras**. (2012). Gaceta Oficial, Año CXXXIX. No. 6076 Extraordinario, Caracas, Venezuela.
- Maslow, Abraham. (1991). **Motivación y personalidad**. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Mundo, D. (2017). **Elaborar estrategias gerenciales para optimizar el desempeño del personal de nómina diaria operativa de la empresa Venezolana de Pintura, C.A.** Universidad José Antonio Páez. Carabobo, Venezuela.
- Muñoz, J. (2015). **Propuestas de Estrategias Gerenciales para la mejora del Clima Organizacional de la Unidad Educativa “Alejo Zuloaga” ubicada en Valencia Estado Carabobo**. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). Carabobo, Venezuela.
- UPEL. (2019). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. 4ta edición. Fondo Editorial UPEL.

Electrónicas

- Couoh, Michel. (2014). **El liderazgo en las organizaciones y las características del líder.** Disponible en <https://www.gestiopolis.com/el-liderazgo-en-las-organizaciones-y-las-caracteristicas-del-lider/#autores>
- Lundin, R. (2015). **Los seis indicadores esenciales de Recursos Humanos.** Celpax. Disponible en <http://www.celpax.com/es/los-seis-indicadores-esenciales-de-recursos-humanos/>

ANEXO A
FORMATO DE CUESTIONARIO



**PROPONER ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR EQUIPO
DE ALTO DESEMPEÑO EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
DE LA C.A. HIDROLÓGICA DEL CENTRO.**



CUESTIONARIO

1. ¿El equipo de trabajo comparte metas laborales?
SI _____ NO _____
2. ¿Se trabaja en conjunto para el logro de las metas laborales?
SI _____ NO _____
3. ¿El ambiente de trabajo fomenta la colaboración entre los miembros del equipo?
SI _____ NO _____
4. ¿Los conflictos en el equipo de trabajo son considerados como oportunidades de aprendizaje y crecimiento?
SI _____ NO _____
5. ¿Considera que la confianza es un valor que debe existir entre los miembros de un equipo de trabajo?
SI _____ NO _____
6. ¿Se aplica comunicación asertiva dentro del equipo de trabajo?
SI _____ NO _____
7. ¿Se considera el diálogo como una forma de solucionar los conflictos?
SI _____ NO _____
8. ¿El equipo de trabajo recibe adiestramiento continuo de las actividades de todos los departamentos?
SI _____ NO _____
9. ¿Existe el liderazgo participativo dentro del equipo de trabajo?
SI _____ NO _____
10. ¿Considera que la comunicación en el equipo de trabajo es eficaz?
SI _____ NO _____
11. ¿Los logros del equipo son reconocidos por la Gerencia?
SI _____ NO _____
12. ¿Existe una interrelación flexible y abierta entre todos los miembros del equipo?
SI _____ NO _____
13. ¿El equipo de trabajo comparte los valores de la organización?
SI _____ NO _____

Elaborado por: Castellanos Sorennys y Mustenzo Andrea.