



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS DE GESTION  
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL DPTO. SERVICIO  
AL PERSONAL DE LA EMPRESA  
PAPELES VENEZOLANOS C.A.**

**Autora:**

Cardona Acosta, Hilary. –C.I.V:23.427.878

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



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

**ESTRATEGIAS DE GESTION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL DPTO. SERVICIO AL PERSONAL DE LA EMPRESA  
PAPELES VENEZOLANOS C.A.**

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

**Autora:** Cardona Acosta, Hilary.

**Tutor:** Lcda. Colmenarez Ada

San Diego, Enero 2018

Anexo “L”

...



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

### ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Lcda. Ada Colmenarez**, portador(a) de la cédula de identidad N° **12.315.127**, en mi carácter de tutor del **trabajo de grado** presentado por el (la) ciudadano(a) **Cardona Acosta, Hilary del Carmen** portador(a) de la cédula de identidad N° 23.427.878, titulado **Estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral del dpto. Servicio al Personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A.**, 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 10 días del mes de Marzo del año 2018.

(Firma autógrafa)

Nombres y apellidos

N° de la Cédula de Identidad

## **DEDICATORIA**

**A DIOS**, primeramente por brindarme la oportunidad de lograr esta importante meta, por siempre ser mi guía, y estar presente en mi vida.

**A mis PADRES y TIA**, Neyda Acosta, Frank Cardona y Jully Acosta por ser siempre mi pilar, durante todo este camino, por estar en las etapas buenas y en las no tan buenas brindándome su gran apoyo y por darme un gran ejemplo de constancia y dedicación para siempre hacer realidad lo que desee.

**A mi HERMANA**, por su apoyo incondicional, por formar parte de mi vida siempre caracterizándose por su peculiar personalidad.

**A TODAS ESAS PERSONAS**, aquellas que aún están a mi lado, y a las que ya no están que de una u otra manera formaron parte de este camino, siempre apoyándome y dándome ánimos en momentos que fueron necesarios.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS**, por formar parte de mi vida, guiarme y darme la fuerza de seguir adelante en todo momento, por brindarme la sabiduría, la salud, y por poner en mi camino a esas personas que me apoyaron para cumplir esta meta.

**A mis PADRES y TIA**, Neyda Acosta, Frank Cardona y Jully Acosta, por su apoyo, dedicación y constancia por brindarme todo lo que está a su alcance para convertirme en lo que hoy soy. Sin su apoyo esta meta no hubiese sido posible. Gracias

**A PAPELES VENEZOLANOS, C.A.**, por darme la oportunidad de desarrollar mi periodo de pasantías y esta propuesta, por ayudarme a adquirir conocimientos y experiencia.

**A los PROFESORES**, porque son parte fundamental de esta nueva etapa, por brindarme su conocimiento, sus experiencias, por la gran dedicación en esas aulas de clase (Calogera Siracusa, Faustino Chirinos, María Emilce, entre otros).

**A mi TUTORA**, Ada Colmenarez, por su dedicación y constancia en todo este proceso de elaboración del trabajo de grado, por brindarme sus conocimientos y aún más su cariño y amistad.

**A mis AMIGAS**, por estar siempre presente y brindarme su apoyo y conocimientos para guiarme en este proceso (Yoanet Polanco, María Valenzuela y Rebeca Hernández). Y de manera muy especial a mi “ami” Orlimar Zaragoza, quien con su peculiar manera de ser, siempre está presente, brindándome su apoyo incondicional en momentos malos y buenos. A todas gracias por su amistad.

**A todos mil gracias...**

## INDICE GENERAL

	Pp.
<b>DEDICATORIA</b> .....	V
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	VI
<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	X
<b>LISTA DE GRÁFICAS</b> .....	XI
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	XII
<b>RESUMEN</b> .....	XIII
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	14
 <b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I. EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento del Problema.....	16
1.1.1 Formulación del Problema.....	18
1.2 Objetivos de la Investigación.....	18
1.2.1 Objetivo General.....	18
1.2.2 Objetivos Específicos.....	18
1.3 Justificación de la Investigación.....	19
 <b>II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	22
2.2. Bases Teóricas.....	26
2.2.1. Recursos Humanos.....	27
2.2.2. Gestión de Recursos Humanos.....	27
2.2.3. Modelo de Gestión de Recursos Human.....	28
2.2.4. Estrategia de Desempeño.....	29
2.2.5. Evaluación de Desempeño.....	30

2.2.6. Motivación.....	31
2.3. Definición de Términos Básicos.....	32

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

3.1 Tipo y diseño de la Investigación.....	35
3.2 Fases Metodológicas de la Investigación.....	36
3.2.1. Fase I: Diagnostico de la situación actual del desempeño laboral del departamento servicio al personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A.....	36
3.2.2. Fase II: Determinación de los elementos necesarios para mejorar el desempeño laboral del departamento servicio al personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A. ....	38
3.2.3. Fase III: Diseño de estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral del departamento servicio al personal, en la empresa Papeles Venezolanos C.A.....	39

### **IV. RESULTADOS**

4.1 Fase I: Diagnostico de la situación actual del desempeño laboral del departamento servicio al personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A.....	40
4.1.1. Análisis e Interpretación de la observación directa.....	41
4.1.2. Resultado del diagnóstico en la aplicación del cuestionario.....	43
4.1.3. Análisis General.....	55
4.2. Fase II: Determinación de los elementos necesarios para mejorar el desempeño laboral del departamento servicio al personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A.....	55
4.2.1. Factores que afectan el rendimiento laboral.....	58
4.2.2. La motivación y su influencia en el desempeño laboral.....	59

4.2.3. Productividad y calidad de trabajo.....	59
4.2.4. Eficiencia.....	59
4.2.5. La formación adquirida.....	60
4.3. Fase III: Diseño de estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral del departamento servicio al personal, en la empresa Papeles Venezolanos C.A .....	60

## **V. LA PROPUESTA**

5.1. Descripción de la propuesta.....	62
5.2. Objetivos de la Propuesta.....	62
5.2.1. Objetivo General.....	62
5.2.3. Objetivos Específicos.....	62
5.3. Alcancé.....	63
5.4. Justificación de la Propuesta.....	63
5.5. Estudio de Factibilidad.....	63
5.5.1. Factibilidad Técnica.....	64
5.5.2. Factibilidad Operativa.....	64
5.5.3. Factibilidad Económica.....	64
5.6. Diseño de Estrategias.....	65

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>75</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>78</b>

## INDICE DE CUADROS

	<b>Pp</b>
<b>CUADRO</b>	<b>.</b>
1. Experiencia en la empresa.....	43
2. Distribución carga laboral.....	45
3. Salario y compensación.....	46
4. Apoyo de compañeros.....	47
5. Trabajo en equipo.....	48
6. Información de trabajo.....	49
7. Actitud de jefes.....	50
8. Información de jefes.....	52
9. Reconocimiento.....	53
10. Identificación con la empresa.....	54

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICOS</b>	<b>Pp</b>
	.
1. Experiencia en la empresa.....	44
2. Distribución carga laboral.....	45
3. Salario y compensación.....	46
4. Apoyo de compañeros.....	47
5. Trabajo en equipo.....	48
6. Información de trabajo.....	49
7. Actitud de jefes.....	49
8. Información de jefes.....	52
9. Reconocimiento.....	53
10. Identificación con la empresa.....	54

## INDICE DE TABLAS

<b>TABLA</b>	<b>Pp.</b>
1. Distribución de personal.....	37
2. Ficha de observación.....	41



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

## **ESTRATEGIAS DE GESTION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DPTO. SERVICIO AL PERSONAL DE LA EMPRESA PAPELES VENEZOLANOS C.A.**

Autor: Cardona, Hilary  
Tutor: Colmenarez, Ada  
Fecha: Enero 2018

### **RESUMEN INFORMATIVO**

El presente trabajo de grado se enmarcará en la modalidad de proyecto factible, bajo el tipo de investigación de campo, tiene como finalidad el diseño de estrategias de gestión que permitan la mejora del desempeño, con la necesidad de resolver la problemática existente en el departamento servicio al personal, ya que dicho departamento es uno de los engranajes más importantes con el que cuenta la empresa, pues de allí provienen todos los servicios que se les ofrece a los más de mil quinientos (1500) trabajadores de la empresa. El objetivo principal de la investigación es proponer estrategias de gestión que permita la mejora del desempeño laboral del departamento Servicio al Personal, en la entidad de trabajo Papeles Venezolanos C.A., las técnicas de recolección de datos serán la encuesta y observaciones directas, para ello se realizará un muestreo censal, tomando el 100% de la población involucrada en la investigación. Se utilizarán como instrumentos respectivamente el cuestionario formado por un conjunto de diez (10) ítems presentados en forma de afirmación, tomando como base para su construcción el método de escalamiento tipo Likert, se realizarán los análisis necesarios para obtener los márgenes de resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario, de esta forma se logrará un diagnóstico certero y objetivo de la situación actual del departamento. La propuesta incluirá acciones concretas a desarrollar para solucionar la situación problemática diagnosticada del departamento Servicio al Personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A., y así darle cumplimiento a los objetivos de la investigación.

**Descriptor:** Estrategias, gestión, desempeño laboral, mejora.

## INTRODUCCIÓN

La incorporación de nuevos enfoques y estrategias de gestión, constituye una realidad defendida para lograr niveles superiores de efectividad y desarrollo en las organizaciones. La gestión organizacional con perspectiva estratégica, sistémica, innovadora y participativa es un reto para las organizaciones, considerando las condiciones actuales de constantes variaciones y profundos cambios sociales, económicos y tecnológicos. Para asimilar estos paradigmas de gestión organizacional se requieren innovaciones profundas en la forma de pensar y actuar de las personas, el cual se puede alcanzar con el desarrollo y aplicación de modelos de gestión que respondan a las demandas de valorización del conocimiento en las condiciones actuales.

De tal manera que la presente investigación se enmarca en el diseño de estrategias de gestión para el departamento de Servicio al Personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A., con el objetivo de mejorar el desempeño laboral. Por lo que, esta investigación se realiza bajo la modalidad de un estudio diagnóstico de tipo factible con apoyo en la investigación de campo.

En esta perspectiva el personal que labora en el departamento servicio al personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A., tienen el compromiso de cumplir con la misión dirigida a mejorar, con la demanda de un desempeño laboral ajustado a las situaciones encontrada en el grupo de trabajo, en virtud de lo antes mencionado promoverá la eficiencia y la calidad del departamento. La misma se encuentra estructurada en V capítulos, los cuales se detallan a continuación:

El Capítulo I: Describe el planteamiento del problema, la formulación del problema, los objetivos y la justificación de la investigación. Se indica detalladamente cuales son los factores causantes del bajo rendimiento laboral. Para

ello se formula el problema en el cual se estudió el porqué de la falla, permitiendo el desarrollo de la temática del estudio. Posteriormente se indicó cual es la relevancia del trabajo de grado con la justificación del mismo.

El Capítulo II, Detalla el marco teórico, los antecedentes, las bases teóricas y definición de términos básicos que sustentan la presente investigación.

El Capítulo III, comprende el marco metodológico, que abarca el tipo y diseño de Investigación, las fases metodológicas: la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis.

El Capítulo IV, comprende el estado de resultados, en donde se verifico como se encuentra la situación actual del departamento en estudio, el cual se basó en una detección y evaluación real de las necesidades de los empleados.

El Capítulo V, refleja la propuesta, la cual reflejo la factibilidad de la realización e implementación de todo lo anterior señalado con el fin de mejorar el desempeño laboral de los empleados del departamento Servicio al Personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A.

Finalmente, se realiza una serie de conclusiones y recomendaciones producto de todo el proceso investigativo realizado, a fin de concretar las ideas y percepciones adquiridas durante la realización de la misma, fundamentando como eje principal la mejora del desempeño laboral de los empleados.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

Hoy en día, las organizaciones consideran que uno de los recursos más valiosos e importantes es su capital humano, reconocen que se lidera a trabajadores que aportan su actividad personal en la buena marcha de la empresa para mantener así un alto desempeño de todos y cada uno de los recursos humanos, que contribuyan al desarrollo de la organización.

Los proyectos de avance habitualmente conllevan al rediseño de los procesos existentes, incluyen definición de objetivos, perfil del proyecto de mejora, análisis del proceso existente, realización de las oportunidades para el cambio, planificación y validación de la mejora del proceso.

De acuerdo a la filosofía de las normas UNIT-ISO 9000 la dirección de la organización debería ver en los equipos de trabajo una actividad importante para desarrollar el conocimiento, la experiencia y las habilidades del personal como parte de las actividades generales de gestión de calidad de la organización. Las personas implicadas deberían estar dotadas de autoridad, apoyo técnico y los recursos necesarios para los cambios asociados a la mejora continua; destacándose la capacitación de sus integrantes en técnicas de equipo como son: saber escuchar y comunicarse, aplicando el concepto de empatía. Se relacionan así dos de los principios de gestión de la calidad establecidos por las normas de la familia UNIT-ISO 9000, la participación del personal y la mejora continua.

Para Chiavenato. (2008:246), “La planeación involucra la evaluación del futuro y del aprovechamiento en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y precisión son los aspectos principales de un buen plan de acción”.

Para De la cruz. (2011:18), “La gestión de recursos humanos debe hacerse con un enfoque proactivo: las actuaciones planteadas desde recursos humanos deben anticipar los problemas y dificultades que se pueden producir en el futuro y ser acordes con las necesidades que se derivan de los planes estratégicos de la empresa”.

En este orden de ideas es de suma importancia implementar estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en el Dpto. Servicio al Personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A., que implique al personal para crear un ambiente en el que se delegue la autoridad de manera que se dote a las personas de autoridad y éstas acepten la responsabilidad de identificar oportunidades que conlleven a mejorar su calidad de desempeño, ya que dicho departamento es uno de los engranajes más importantes con el que cuenta la empresa, pues de allí provienen todos los servicios que se les pueda ofrecer a los más de mil quinientos (1500) trabajadores que tiene en nómina Papeles Venezolanos C.A., logrando así formar la estructura de los procesos internos del departamento para promover una calidad de trabajo que engloban los procesos generales de la organización.

Es importante mencionar que la capacitación, motivación e incentivos hacia el empleado juegan un rol de suma importancia que cumplirá con la calidad del desempeño laboral, ya que los empleados forman parte de los activos más importantes dentro de una organización.

Papeles Venezolanos es una empresa productora de papel tisú, fundada en Venezuela en la ciudad de Guacara, Edo. Carabobo, en el año 1953. Con la marca suave, PAVECA marcó en 1957 el inicio de la producción de papel higiénico de lujo

en Venezuela y establece desde entonces un liderazgo indiscutible y sostenido en el mercado.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se hace notorio el hecho de que los trabajadores del Dpto. Servicio al Personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A., no están recibiendo las herramientas y métodos necesarios que promuevan el funcionamiento correcto de los procesos fundamentales para el desarrollo de sus actividades.

### **1.1.1. Formulación del Problema**

¿Cuáles estrategias de gestión deberá implementar la empresa Papeles Venezolanos C.A, para mejorar el desempeño laboral del Dpto. Servicio al Personal?

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1. Objetivo General**

Proponer estrategias de gestión que permita la mejora de desempeño laboral del departamento Servicio al Personal, en la entidad de trabajo Papeles Venezolanos C.A.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual del desempeño laboral del departamento servicio al personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A.
  
- Determinar los elementos necesarios para mejorar el desempeño laboral del departamento servicio al personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A.
  
- Diseñar estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral del departamento servicio al personal, de la empresa Papeles Venezolanos C.A.

### **1.3. Justificación de la Investigación**

En la actualidad, gran parte de la responsabilidad para lograr un posicionamiento dentro del mercado, ya sea por el producto o servicio que se ofrece, recae en los trabajadores de las organizaciones, ya que estos son considerados el motor de las mismas. Cuando una persona se encuentra satisfecha y disfruta su trabajo puede tener un mejor desempeño, por tal motivo las organizaciones han evolucionado en sus formas de percibir al trabajador, ya no lo consideran solo un instrumento dentro de ella sino un medio para lograr los distintos objetivos planteados.

De igual forma, Torres, (2005:23), argumenta que “La verdadera fuente de creación de valor en las organizaciones es su recurso humano, por lo que se ha vuelto necesario gestionar y medir dicho recurso, ya que ningún activo tangible o intangible genera valor si no existe un acto humano que lo movilice”. El autor agrega que los empleados son los que hacen la diferencia competitiva, por lo tanto, considera necesario contar con un proceso de medición y gestión detallado, debido a que actualmente en la práctica, este recurso es reconocido como el más importante pero también es el menos medido.

Por lo tanto, se considera que al desarrollar el presente estudio se alineará el desempeño laboral individual y colectivo de los empleados del departamento Servicio al Personal de Papeles Venezolanos C.A., logrando eliminar el retrabajo, minimizando el tiempo de entrega y eliminando el retraso en dicha entrega, además de aumentar el nivel de satisfacción tanto de compañeros y jefes.

Implementando el proyecto elegido se impactará simultáneamente varias áreas de oportunidad detectadas en la organización. Al presentarse un mejoramiento en el desempeño laboral individual de los empleados del departamento en cuestión se considera que los servicios ofrecidos por esta aumentarán de calidad al mismo tiempo

que esto contribuirá a tener reportes que presentar con evidencias fundamentadas a todos los directivos de la organización que proporcionan aportaciones financieras para las operaciones de la empresa, por lo que se puede llegar a lograr un aumento en la captación de recursos de este tipo.

Los empleados que participan en la mejora de desempeño laboral, serán equilibrados, respetuosos y cumplidores de sus responsabilidades, y eso es lo que se aspira lograr con el presente modelo de gestión, se busca trabajar conjuntamente con el personal e involucrarlos, solo así se cumplirá de manera plena los objetivos establecidos.

Por esta razón se recomienda diseñar estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral, que permita a los empleados utilizar todos los recursos ofrecidos por la entidad de trabajo, de manera que puedan reflejar una calidad de trabajo alto y calificado que a su vez refleja la productividad en general para una excelente organización.

Por otro lado sirve de aporte a la universidad para la formación académica impartida de estudios que deben profundizarse, a los estudiantes de la misma, además brindará información de autores seleccionados que han basado sus estudios en este tema y también la investigación que se ha realizado se basa en documentos e investigaciones comprobadas, sirve de aporte para que continúen o comiencen una investigación relacionada, ya que son muchas las organizaciones que por diversas razones no le han dado la importancia y atención que este tema requiere.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se encuentra información que da sustento y fundamento a la presente investigación, abordando temas relacionados con la mejora del desempeño, modelos de gestión, que sirven para sustentar las estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral del Dpto. Servicio al Personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A.

En los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado, los cuales pueden contribuir a determinar el enfoque metodológico y las conclusiones de este estudio, en tal sentido Ezequiel. (1990)

En el marco teórico se expresan las proposiciones teóricas generales, las teorías específicas, los postulados, los supuestos, categorías y conceptos que han de servir de referencia para ordenar la masa de los hechos concernientes al problema o problemas que son motivo de estudio e investigación. (p. 8)

En este sentido, todo marco teórico se elabora a partir de un cuerpo teórico más amplio, o directamente a partir de una teoría. Para esta tarea se supone que se ha realizado la revisión de la literatura existente sobre el tema de investigación. El marco teórico que utilizamos se deriva de lo que podemos denominar nuestras opciones apriorísticas, es decir, de la teoría desde la cual interpretamos la realidad.

## 2.1. Antecedentes de la investigación

De los trabajos de investigación realizados que tienen relación con el tema, podemos mencionar los siguientes.

Ibarra. (2016), en su trabajo **“Relación entre la cultura y clima organizacional con el desempeño de los trabajadores. Caso de estudio: Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito”**. Presentada en la Escuela Politécnica Nacional de la ciudad de Quito – Ecuador, tuvo como objetivo principal determinar los factores del clima y la cultura organizacional que influyen en el desempeño de los funcionarios del Registro de la Propiedad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito; esto con el fin de conocer la percepción del clima y la cultura que tienen los funcionarios de la institución y esto a su vez repercute en el mejoramiento del desempeño para concretar las metas y los objetivos trazados.

Una vez evaluada la situación actual de la organización y tomando en cuenta los resultados obtenidos de la investigación realizada, se determinó que existen factores tales como: la motivación, el reconocimiento, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, los procesos de control y la justicia que son considerados significativos a la hora de determinar el desempeño del personal; mientras que los otros elementos estudiados tales como: la innovación organizacional, el enfoque y liderazgo gerencial, la estructura organizacional y la cooperación no son significativos a la hora de medir el desempeño de los trabajadores.

Este trabajo tiene relación con la presente investigación ya que en ambos se enfatiza lo importante de tener a los trabajadores motivados, ya que eso influye en el desempeño laboral y la efectiva realización de las actividades laborales, por eso las organizaciones deberán detectar las necesidades e intereses de sus trabajadores, para incidir sobre ellos y diseñar un entorno laboral satisfactorio para los trabajadores.

Por lo que Castillo. (2015), en su trabajo **“Estrategias para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de departamento de recursos humanos de la en presa maderas Imeca, C.A.”**. Presentada en la Universidad José Antonio Páez, San diego – Carabobo, para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales. Este trabajo de investigación tuvo como propósito emplear estrategias para el mejoramiento del desempeño laboral, la metodología utilizada fue un estudio de campo de modalidad proyecto factible, la recolección de datos tuvo enmarcada en la observación y la encuesta. Se aplicó como instrumento para la medición un cuestionario apegado a los lineamientos de la escala de Likert, A partir de ello, se diseñó una propuesta factible acorde a las necesidades de capacitación detectada en los resultados, los mismo fueron tabulados y graficados en diagramas de barras. Finalmente se concluyó con la aplicación de un plan de formación y capacitación para mejorar el desempeño laboral y de esa manera beneficiar a los trabajadores de la organización.

El termino desempeño laboral relata lo que en realidad hace un colaborador en una empresa y su trabajo realizado en sus actividades laborales, sin embargo son necesarios los aspectos que el individuo tiene tales como la eficiencia, calidad y productividad con la que desarrolla las mismas.

La relación de esta investigación con el estudio que se plantea se centra en la importancia que se le atribuye al mejoramiento de desempeño, tomando como factor importante el recurso humano de las organizaciones durante los procesos, se resalta la utilidad de instrumentos para la recolección de datos y mediciones de resultados. Sus aportes se focalizan en el ámbito de diseñar estrategias dirigidas a mejorar el desempeño, el cual es el objetivo principal de la presente investigación.

De igual manera, se indago en el trabajo de grado de Sum. (2015), realizo una investigación que título **"Motivación y Desempeño Laboral (Estudio realizado con**

**el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)".** Presentada en la Universidad Rafael Landívar en la ciudad de Quetzaltenango - Guatemala para optar por el título de Psicóloga Industrial / Organizacional en el grado académico de Licenciada. La investigación es de tipo descriptivo y se utilizó una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación y una escala de Likert para establecer el grado del desempeño laboral que tienen los colaboradores, los resultados obtenidos durante la investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores. El desempeño de los colaboradores se ve reflejado en las actividades que ellos realizan en su área de trabajo, todo esto depende también de la forma y la manera que los colaboradores de una organización estén motivados.

La investigación de Mónica sirvió de aporte para fortalecer las bases de la presente investigación, ya que nos dio un enfoque amplio en cuanto a los diversos factores que inciden en el desempeño de los empleados.

Hernández. (2015), en su trabajo de grado **“Incidencia de la Evaluación del Desempeño en el rendimiento laboral de los funcionarios y funcionarias en la dirección de inteligencia y estrategias preventivas de la policía de Carabobo”**. Trabajo de Grado presentado ante la dirección de postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. La investigación tiene como objetivo general: determinar la incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de los funcionarios y funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo, con el propósito de ajustar el servicio policial para mejorar la evaluación del desempeño y el rendimiento de los funcionarios.

Metodológicamente, estuvo enmarcada en un estudio descriptivo de campo. En este sentido, la investigación tuvo como población un total de cuarenta (40) efectivos policiales, de los cuales representaron la muestra intencional por ser una población pequeña y estar relacionados directamente con el tema en estudio, el instrumento elegido y construido, fue una encuesta escrita y la técnica un cuestionario dicotómico con preguntas cerradas, conformado por treinta y tres (33) ítems. Los resultados arrojaron que: al aplicar planes de evaluación del desempeño, se logra un desempeño efectivo en sus puestos de trabajo, se debe identificar a cada individuo a la hora de ser seleccionados según su perfil profesional, y los funcionarios y funcionarias están en la obligación de cumplir con las normas y procedimientos de evaluación de las competencias laborales, por lo que se recomienda proporcionar a la sección de personal una herramienta que permita medir el nivel de eficiencia en la realización de las labores.

La investigación es considerada un aporte para el estudio porque considera que el desempeño es una práctica frecuente en aquellas organizaciones que cuentan con una adecuada administración del recurso humano, que le permitirá crear instrumentos para la evaluación de aspectos generales como la puntualidad y la responsabilidad en toda organización.

Ortiz. (2014), en su trabajo de investigación **“La Gestión Del Capital Humano Factor Clave del Éxito de una empresa productora de alimentos de consumo masivo”**. Presentada en la Universidad de Carabobo, Campus la Morita – Aragua. Señala que todos los procesos que caracterizan la gestión del capital humano son muy relevantes y en consecuencia son preponderantes y de prioridad para las organizaciones, no obstante, el estudio se caracterizó por tener como objetivo: Analizar la gestión del capital humano como factor clave del éxito de una empresa productora de alimentos de consumo masivo, en este sentido la investigación fue

realizada a través de la metodología de tipo descriptiva que permitió establecer los aspectos que caracterizan los procesos relativos a la gestión humana.

Fue elaborada una encuesta a 30 empleados que permitieron dejar evidencia de la generación de valor que se produce a través de las personas generando una ventaja competitiva para la organización, en este sentido se llega a la conclusión que la Gestión de Capital Humano permite considerar a las personas, a su rendimiento, al servicio y al cambio. Se comprobó que la organización a través de la Gestión de Capital Humano ha logrado posicionarse en el mercado a través de la importancia que le han dado a la gente como factor clave para su desarrollo y crecimiento.

Es por ello que dicho trabajo tiene similitud con la presente investigación debido a que en sí mismo nos muestra un análisis empírico que ha podido constatar la relación existente entre el clima laboral que rodea a los empleados de una gran empresa y sus actitudes de satisfacción y compromiso en el trabajo; identificando las palancas de mejora que maximizan el compromiso, que a su vez es uno de los objetivos de la presente investigación.

## **2.2. Bases teóricas**

El marco teórico de la investigación, puede ser definido como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar. Es por ello que Bavaresco. (2006:17), sostiene que “Las bases teóricas tienen que ver con las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio”, es decir, cada problema posee algún referente teórico, lo que indica, que el investigador no puede hacer abstracción por el desconocimiento, salvo que sus estudios se soporten en investigaciones puras o bien exploratorias.

Tamayo. (2012:148), manifiesta que “El marco teórico nos amplía la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas”. De manera que la investigación tiene relación con la delimitación del problema. Nos ayuda a precisar y a organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas.

### **2.2.1. Recursos Humanos**

Los recursos humanos son personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Chiavenato. (2005:57), sostiene que, “Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia o asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea)”. El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos y materiales. Además constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.

En definitiva, es el recurso humano la parte fundamental de una organización, ya que es el único recurso que es capaz de utilizar la relación personal, además son las personas los motores impulsores dentro de la empresa en cuanto a crecimiento y desarrollo.

### **2.2.2. Gestión de Recursos Humanos**

Se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas, para ello es importante cuidar las relaciones humanas. Este proceso requiere un objetivo coherente con las políticas de la empresa en donde este departamento debe de mantener el activo más valioso de cualquier organización como lo son las personas. Para Chiavenato (2002)

Los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centra en seis (6) vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención de personal (capacitación, entre otros.) y en el monitoreo de las personas basados en el sistema de información gerencial y base de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización. Menciona que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (p. 6)

La gestión del talento humano es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y este depende de las actividades y la forma en que se desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como puede ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo.

### **2.2.3. Modelo de Gestión de Recursos Humanos**

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, es decir un conjunto de relaciones establecidas entre elementos de la realidad para lograr una mejor comprensión de los mismos. Estos integran diferentes políticas y prácticas de RRHH que son implementados para el logro de algún objetivo global de la organización. Para Ulrich (2016)

El modelo de recursos humanos conecta la estrategia, los objetivos, los procesos y los empleos de RRHH, en un modelo operativo. El modelo de RRHH define roles clave y responsabilidades del área recursos humanos (externamente a la organización e internamente entre empleados y unidades de negocios). El modelo de recursos humanos define el estilo de operaciones del área. (p. 22)

En ese mismo orden de ideas, se hacen visibles las iniciativas del área, tanto para los mandos como para los empleados de la organización. El modelo de recursos humanos ayuda a organizar el pensamiento del equipo e involucra a los socios adecuados. La estrategia es bastante abstracta para muchos empleados entonces es el modelo de recursos humanos quien les da la guía necesaria para el perfecto desarrollo dentro de la organización.

#### **2.2.4. Estrategias de Gestión de Recursos Humanos**

Es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. El papel de los Recursos Humanos ha pasado por sucesivas etapas a través de los años. Desde una función básicamente administrativa de la dirección económica administrativa y/o de la dirección de la producción hasta donde se produjo el paso de la gestión de personal a la gestión de Recursos Humanos, lo que supone dejar de considerarlos un instrumento de la estrategia para verlos como un sujeto estratégico. Para Chiavenato (2000)

Es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura. (p. 134)

Por lo que es conveniente mencionar que La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (GERH) en la actualidad, es objeto de atención especial de los directivos, no sólo por el papel que juega en la elaboración y aplicación de la estrategia de la empresa, sino también por su efecto directo e inmediato en el sustancial y sostenido crecimiento de la productividad. Para Navas y Guerra (1996)

En el modelo de Navas y Guerra se observan como fases y actividades fundamentales las siguientes:

**Fase 1:** Análisis Estratégico:

- Formulación de la misión.
  - Análisis interno y externo (Diagnóstico estratégico).
  - Fijación de los objetivos estratégicos.
- Fase 2:** Formulación Estratégica.
- Formulación y diseño de las estrategias(a nivel corporativo, de negocios y funcional).
- Fase 3:** Implementación de estrategias:
- Evaluación y selección de las estrategias.
  - Puesta en práctica de las estrategias elegidas.
  - Control. (p. 26)

En este proceso aunque existe un orden es necesario que se lleve a cabo una retroalimentación de información constante a lo largo del mismo, debido a la interacción que existe entre los distintos elementos incluidos en las fases, el éxito de este proceso depende en primer lugar del factor humano y en segundo lugar de los sistemas que tenga la empresa para su adecuada conducción. Según Menguzzato (1991:90) “El impacto del factor humano es determinante en la formulación de las estrategias”; de ahí la importancia del establecimiento de sistemas de Gestión Estrategia de Recursos Humanos.

### **2.2.5. Evaluación de Desempeño**

La evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados, es la forma más usada para apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, a la vez sirve para medir el nivel competitivo de la empresa ya que la suma de todos los puestos con buen desempeño refleja eficiencia y logro de los objetivos de las unidades y de la empresa en su conjunto. Para Chiavenato (2007)

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de

los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, entre otros. (p. 243)

De tal manera que es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

#### **2.2.6. Motivación**

Es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador. Según Stoner. (1996:45), la define como “Una característica de la psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen”. En ese orden de ideas Chiavenato. (2000:68), la define como “El resultado de la interacción entre individuo y la situación que lo rodea” , para que una persona este motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado.

La motivación juega un papel fundamental a la hora de lograr metas y objetivos en las empresas u organizaciones, el éxito de toda empresa, el lograr que sus empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas para crear

y mantener un alto nivel de motivación es parte fundamental para que el desempeño laboral tenga éxito.

### **2.3. Definición de términos**

**Abstracta:** se refiere a algo no específico, que no cuenta con una realidad propia, es por eso, que al pensamiento humano se le considera abstracto, porque de las cosas que una persona puede observar, solo podrá extraer ciertas características generales y obtener ideas de ellas.

**Carácter Sistémico:** se refiere al modo de abordar los objetos y fenómenos no puede ser aislado, sino que tienen que verse como parte de un todo. No es la suma de elementos, sino un conjunto de elementos que se encuentran en interacción, de forma integral, que produce nuevas cualidades.

**Delimitación:** indica la plasmación exacta de unos límites en relación con una localización. Así, es posible delimitar un terreno estableciendo alguna demarcación con la intención de clasificar a quién pertenece.

**Desempeño Laboral:** es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar sus capacidades.

**Dicotómico:** una dicotomía es la división en dos partes de una cosa, o en su defecto, se trata de un conjunto o sistema que está sujeto a bipartición, y que generalmente se oponen entre sí.

**Eficacia:** la eficacia es una capacidad de respuesta para alcanzar un resultado determinado, o para producir un efecto esperado.

**Empírico:** es un adjetivo que señala que algo está basado en la práctica, experiencia y en la observación de los hechos.

**Estrategias:** se refiere al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

**Estructuración Organizacional:** es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.

**Gestión:** se refiere al conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o **deseo**. Dicho de otra manera, una gestión se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto.

**Institucional:** se refiere a los mecanismos de orden social y cooperación que procuran normalizar el comportamiento de un grupo de individuos que puede ser reducido o coincidir con una sociedad entera. Las instituciones en dicho sentido trascienden las voluntades individuales al identificarse con la imposición de un propósito en teoría considerado como un bien social.

**Mejora del desempeño.** Proceso que mejora la productividad de la organización, relacionando las metas y estrategias establecidas en ella con el personal responsable de cumplirlas.

**Monitoreo:** se refiere a la acción y **efecto** de monitorear. Pero otra posible acepción se utilizaría para describir a un proceso mediante el cual se reúne, observa, estudia y emplea información para luego **poder** realizar un seguimiento de un programa o **hecho** particular.

**Plan Estratégico:** es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

**Preceptos:** se refiere al [mandato](#) u orden establecidas por el superior jerárquico, instrucción o reglas establecidas en un arte o facultad y obligación es equivalente a preceptivo.

**Unidades de Negocio:** es un conjunto de actividades dentro de las desarrolladas por una [empresa](#) para las cuales puede establecerse una estrategia común y diferente a las del resto de actividades de la empresa. Esta estrategia es autónoma del resto, pero no totalmente independiente pues todas las estrategias de las distintas unidades estratégicas de negocio se encuadran dentro de la estrategia global de la empresa.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se hace referencia a los diferentes métodos, técnicas, y procedimientos a utilizar, los cuales serán de gran utilidad para llevar a cabo los objetivos de esta investigación, en ese mismo orden de ideas Tamayo y Tamayo. (2003:37), define al marco metodológico como “Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados.

#### **3.1. Tipo y Diseño de la Investigación**

Al respecto, Arias. (2012:18), expresa que el marco metodológico “Es el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”. El Diseño de Investigación frecuentemente se encuentra asociada a otros términos. Algunos investigadores hacen mención a tipos de investigación, otros utilizan la palabra diseño, o usan ambas para referirse a la estrategia utilizar, a la concepción del procedimiento, al nivel de profundidad o a la finalidad de la investigación.

El presente estudio se enmarca bajo la modalidad de proyecto factible el cual consiste en una propuesta operativa que está ideada para la solución de un problema específico y que se sustenta en una investigación para probar su pertinencia y viabilidad. A su vez también se encuentra enmarcada en investigación de campo el cual se basa en análisis sistemáticos de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, explicar sus causas y efectos.

Un proyecto factible, como su nombre lo indica, tiene un propósito de utilización inmediata, la ejecución de la propuesta. En este sentido, la UPEL (1998), define el proyecto factible como un estudio que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales. La propuesta que lo define puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, que sólo tienen sentido en el ámbito de sus necesidades.

### **3.2. Fases Metodológicas de la investigación**

La realización del proyecto se establece de forma lógica, ordenada y secuencial, con el fin de cumplir los objetivos planteados en el capítulo I, para ello se hizo necesario diseñar, elaborar y desarrollar un conjunto de actividades destinadas al adecuado desarrollo del trabajo, las cuales están reflejas en tres (3) fases descritas a continuación.

#### **3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual del desempeño laboral del departamento servicio al personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A.**

Para la elaboración de esta fase se hará necesario utilizar la metodología basada en un diseño de campo por cuanto se fundamenta su estrategia en la aplicación de métodos, técnicas y procedimientos que permiten recopilar datos de forma directa de la realidad donde se genera la problemática.

En un estudio de investigación el universo y población está constituida por un conjunto de personas con características útiles para su desarrollo, para la realización del mismo, el universo o población estará constituida por todos los trabajadores del departamento servicio al personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A., el mismo está conformado por once (11) empleados, un (1) aprendiz INCE y un (1) pasante, Fundei, para un total de trece (13) personas. Arias. (2006:53), define que la

población o universo: “Se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan de los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación”. Ver tabla n° 1

Tabla n° 1 Distribución del personal

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>N° DE OCUPANTES</b>
<b>Gerente de Recursos Humanos</b>	01
<b>Superintendente de Servicio al Personal</b>	01
<b>Supervisor de Servicio al Personal</b>	02
<b>Analista de Servicio al personal</b>	05
<b>Auxiliar de Gestión Documental</b>	02
<b>Aprendiz INCE</b>	01
<b>Pasante Fundei</b>	01
<b>Total:</b>	<b>13</b>

Fuente: Cardona (2018)

Por consiguiente, con respecto a la muestra se señala que el tipo de muestreo aplicado es censal, pues se seleccionó el 100% de la población por considerarla un número manejable de sujeto. Tamayo. (1997:114), señala que el muestreo censal “Se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

Se seleccionó este tipo de muestreo debido a que la muestra estará compuesta por el total de individuos que integran a la población del departamento, es decir por las trece (13) personas, los cuales laboran directamente en el departamento de Servicio al Personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A.

Dentro de este orden de ideas, se les aplicará una encuesta utilizando como instrumento un cuestionario formado por un conjunto de diez (10) ítems presentados en forma de afirmaciones tomando como base de construcción el método de escalamiento tipo Likert, Las escalas son instrumentos de medición o pruebas psicológicas que frecuentemente son utilizadas para la medición de actitudes. En concordancia con lo anterior, Summers. (1982:158), define el término actitud como “La suma total de inclinaciones y sentimientos, prejuicios o distorsiones, nociones preconcebidas, ideas, temores, amenazas y convicciones de un individuo acerca de cualquier asunto específico”.

En tal sentido Arias (2012:74) cuestionario es “La modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrativo porque debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador”.

Se realizara una observación directa, la cual se refiere al método que describe la situación en la que el observador es físicamente presentado y personalmente éste maneja lo que sucede, para Tamayo. (2003:183), define observación directa como “Aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”

### **3.2.2. Fase II: Determinación de los elementos necesarios para mejorar el desempeño laboral del departamento servicio al personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A.**

En esta fase se realizaran los análisis necesarios para obtener los márgenes de resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario descrito en la fase I, Hurtado (2000:181), define el análisis como “El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos.”, de igual forma será presentado a través de un gráfico que permita observar gráficamente los

resultados obtenidos. Una vez se tengan los gráficos de la situación actual del departamento en cuanto al desempeño laboral se identificara qué aspectos deben ser mejorados, qué aspectos deben potenciarse y qué aspectos deben ser mantenidos, de esta forma se logrará un diagnóstico certero y objetivo de la situación actual del departamento Servicio al Personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A.

### **3.2.3. Fase III: Diseño de estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral del departamento servicio al personal, en la empresa Papeles Venezolanos C.A.**

En esta última fase se realizara la propuesta para la implementación de estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral del departamento Servicio al Personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A., la cual se procederá a diseñar luego de haber analizado y aplicado las técnicas y procedimientos descritos en las fases I y II, tomando en cuenta todos los resultados arrojados de los instrumentos aplicados, para cumplir con los objetivos planteados. La propuesta incluirá acciones concretas a desarrollar para solucionar la situación problemática diagnosticada y así darle cumplimiento a los objetivos de la investigación

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

Corresponde a este capítulo el análisis e interpretación de los datos recopilados mediante la observación directa y cuestionario de Likert a cada una de las muestras participantes en el estudio, es decir, al personal empleados del departamento servicio al personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A., atendiendo a una metodología cuantitativa y su vez cualitativa mediante el procesamiento del análisis respectivo de los resultados.

#### **4.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual del desempeño laboral del departamento servicio al personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A.**

Esta fase inicia mediante una observación directa, analizando el entorno y la relación entre empleados y jefes que se desarrolla durante la jornada laboral del departamento en estudio, estando en contacto directo con ellos para así poder recolectar la información precisa, basada en hechos que impactan el desempeño laboral de todos y cada uno de los empleados, posteriormente se realizó una encuesta para dar respuesta al diagnóstico y que a continuación veremos los resultados que arrojó.

Tabla nº 2 Ficha de Observación

		SI	AVECES	NO
1	Existe organización de las tareas por cargo	Ü		
2	Se transmite de forma clara y precisa la información para realizar el trabajo		Ü	
3	Existe puntualidad en los horarios de trabajo		Ü	
4	Se toma en cuenta las opiniones generadas por los empleados			Ü
5	Se coordinan los procesos de trabajo		Ü	
6	Se muestra compromiso con el grupo de trabajo por parte de los jefes			Ü
7	Se integran los equipos para logro de resultados		Ü	

Fuente: Cardona (2018)

#### 4.1.1 Análisis e Interpretación de la observación directa.

1. La organización de las tareas por cargo, arrojó un resultado favorable, es indispensable que en toda organización, exista una excelente definición de cargos, así como tareas bien definidas que garanticen que un colaborador se desempeñe en el margen de sus conocimientos y experiencia.

2. Transmisión de información clara y precisa para la realización del trabajo, arrojó un resultado regular, considerado así punto a evaluar, dado que la comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos que mueve y produce los resultados de las empresas.

3. Puntualidad en los horarios de trabajo, arrojó un resultado regular, por lo que se considera punto a evaluar, dado que la puntualidad, aunque no sea manifestada de manera directa como un factor adicional a las capacidades de las personas, sí trae consigo beneficios como la percepción de disposición y condición de realizar más

actividades, tener un mejor desempeño en nuestras labores, y sobre todo, ser merecedores de confianza.

**4.** Consideración de las opiniones generadas por los empleados, arrojó un resultado negativo, convirtiéndose en un punto muy importante a evaluar, es bien sabido en las empresas que una reunión de trabajo es para muchos un encuentro que, lejos de lograr el beneplácito de todos, genera discrepancias y es visto como una pérdida de tiempo. Un grupo descontento con su jefe puede considerar, que a final de cuentas, las decisiones tomadas por la directiva deben ser acatadas sin escuchar la opinión del equipo, y un mal directivo preferirá evadir las opiniones de los empleados ante el temor de reconocer que se equivoca en su gestión. Sin embargo un líder con inteligencia cultural debe facilitar la reunión, ser auténtico y adaptar su estilo de liderazgo, para cumplir con la dinámica del grupo y dejar claro el mensaje que quiere transmitir se destaca la importancia de ser eficaz y respetuoso en las reuniones de empresa, para lograr el compromiso del personal, más aún en tiempos actuales en los que los recortes y la austeridad son la principal causa del descontento entre los empleados.

**5.** Coordinación de los procesos de trabajo, arrojó un resultado regular, por lo que se considera un factor a evaluar, la coordinación de los procesos consiste en integrar todas las actividades y departamentos de la empresa, facilitando su trabajo y sus resultados. Se sincronizan las acciones y se adaptan a los medios y fines, permite evaluar el grado de integración de sus miembros.

**6.** Muestra de compromiso con el grupo de trabajo por parte de los jefes, arrojó un resultado negativo, lo cual se considera uno de los focos más importante a evaluar, el compromiso de los jefes es indispensable para el éxito de cualquier organización y la consecución de sus objetivos. Los jefes comprometidos con su grupo de trabajo, experimentan una sensación de plenitud, estimula a que sean más productivos y un enfoque a brindar un servicio eficiente. El compromiso del empleado proviene en

parte del conocimiento de la dirección de la empresa y de la importancia de la función del empleado a la hora de ayudarla a cumplir sus objetivos.

7. Integración de los equipos para logro de resultados, arrojó un resultado regular, detrás de esa evidencia, se refleja una necesidad de construir equipos de alto desempeño que tengan claro que entre todos tienen la misión de cumplir una meta. Los equipos, primero que todo, están llamados a dar resultados y se constituyen para cumplir una meta específica. Son seres vivos, con un enfoque sistémico, donde la relación que se genera internamente la determinan, prácticamente, sus miembros.

#### 4.1.2 Resultado del diagnóstico en la aplicación del cuestionario.

A continuación se muestra los resultados de la encuesta aplicada al total de la muestra seleccionada para la investigación conformada por trece (13) personas que hacen vida en el departamento Servicio al Personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A.

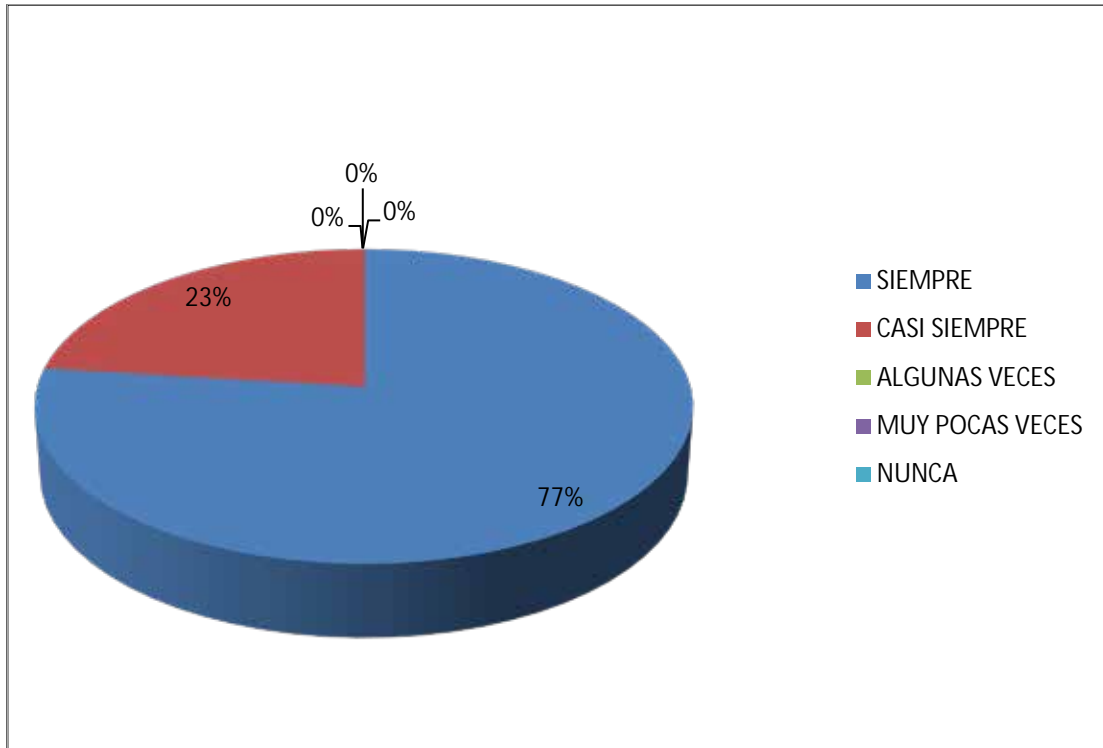
**Ítems 1:** ¿La experiencia en la empresa es satisfactoria y gratificante?

Cuadro N° 1 Experiencia en la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	10	77%
CASI SIEMPRE	3	23%
ALGUNAS VECES	0	0%
MUY POCAS VECES	0	0%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cardona (2018)

Grafica N° 1 Experiencia en la empresa



Fuente: Cardona (2018)

**Observación y Análisis:** en este caso se denota que el 100% de los empleados afirman que la experiencia dentro de la empresa es satisfactoria. Dado a que el margen de respuestas se encuentra dentro de los límites positivos de la estadística. Es vital que la organización sostenga bases sólidas para mantener comprometido a todo su personal.

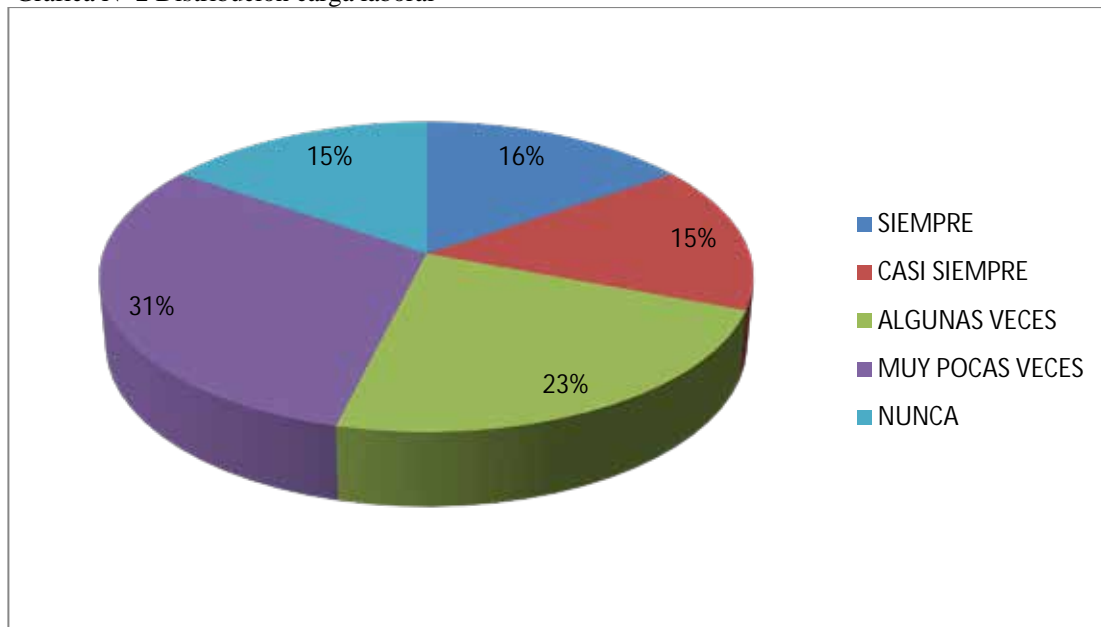
**Ítems 2:** ¿Se encuentra bien distribuida la carga laboral en su departamento?

Cuadro N° 2 Distribución carga laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	2	16%
CASI SIEMPRE	2	15%
ALGUNAS VECES	3	23%
MUY POCAS VECES	4	31%
NUNCA	2	15%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cardona (2018)

Grafica N° 2 Distribución carga laboral



Fuente: Cardona (2018)

**Observación y Análisis:** en este caso se puede observar que los resultados se encuentran divididos, por una parte el 46% de los empleados no se encuentra satisfecho con la distribución de la carga laboral, el 31% de los empleados consideran que esta bien distribuida, mientras que el 23% de los empleados asumieron un punto medio al considerar que la carga laboral está distribuida regularmente. Con este tipo de resultados es de vital importancia estudiar los factores que generan que las opciones estén divididas y a su vez identificarlos elementos importante que permitan fomentar la equidad y armonía laboral.

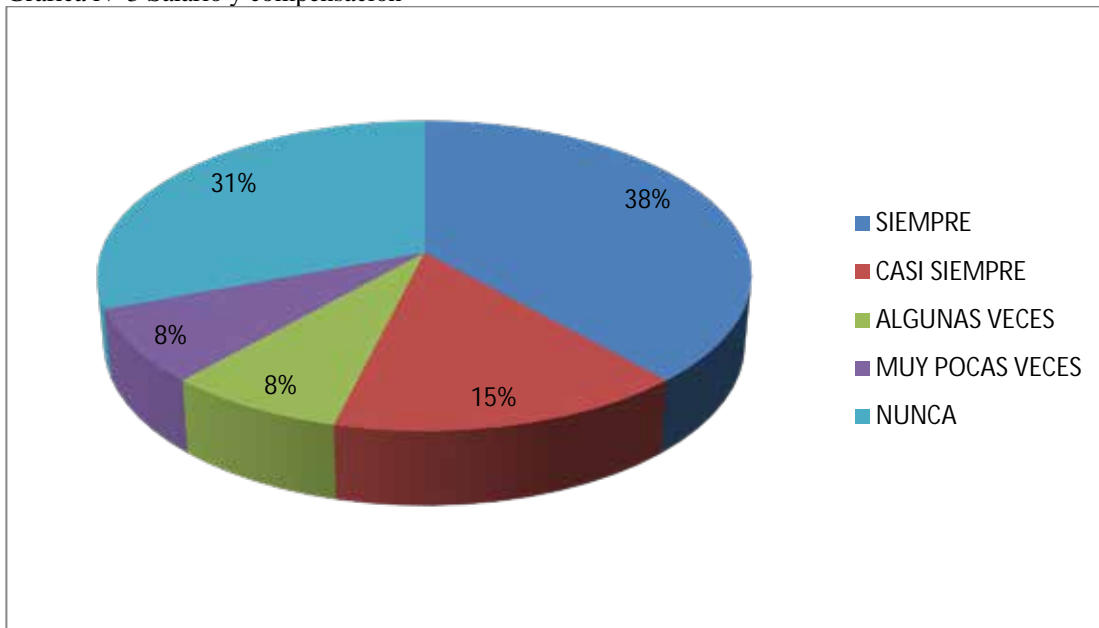
**Ítems 3:** ¿ El salario es una justa compensación de su responsabilidad y trabajo?

Cuadro N° 3 Salario y compensación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	5	38%
CASI SIEMPRE	2	15%
ALGUNAS VECES	1	8%
MUY POCAS VECES	1	8%
NUNCA	4	31%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cardona (2018)

Grafica N° 3 Salario y compensación



Fuente: Cardona (2018)

**Observación y Análisis:** el 53% de los empleados afirman estar satisfechos con la compensación salarial de acuerdo a sus responsabilidades laborales, el 39% no se encuentra satisfecho, por su parte un 8% de los empleados consideran su compensación salarial aceptable. En términos generales este resultado es considerado positivo puesto que la mayoría de empleados están satisfechos con su compensación salarial.

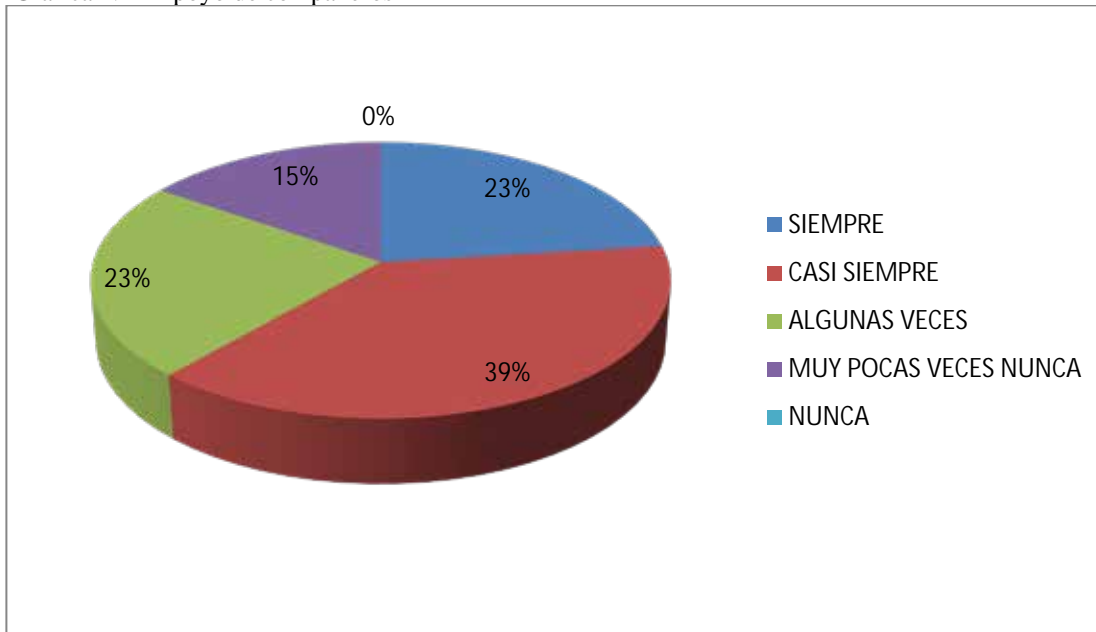
**Ítems 4:** ¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros de oficina para realizar su labor?

Cuadro N° 4 Apoyo de compañeros

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	3	23%
CASI SIEMPRE	5	39%
ALGUNAS VECES	3	23%
MUY POCAS VECES	2	15%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cardona (2018)

Grafica N° 4 Apoyo de compañeros



Fuente: Cardona (2018)

**Observación y Análisis:** en este caso el 62% de las respuesta de los empleados se encuentran en el margen positivo, el 15% no esta tan satisfecho con el apoyo brindado por parte de sus compañeros, mientras que el 23% de los empleados consideran aceptable el apoyo brindado. El apoyo entre compañeros de trabajo es considerado uno de los factores importantes dentro del desenvolvimiento laboral, de

él se entrelaza el trabajo en equipo y a su vez impacta en el desempeño laboral de todos y cada uno de los empleados dentro de la organización.

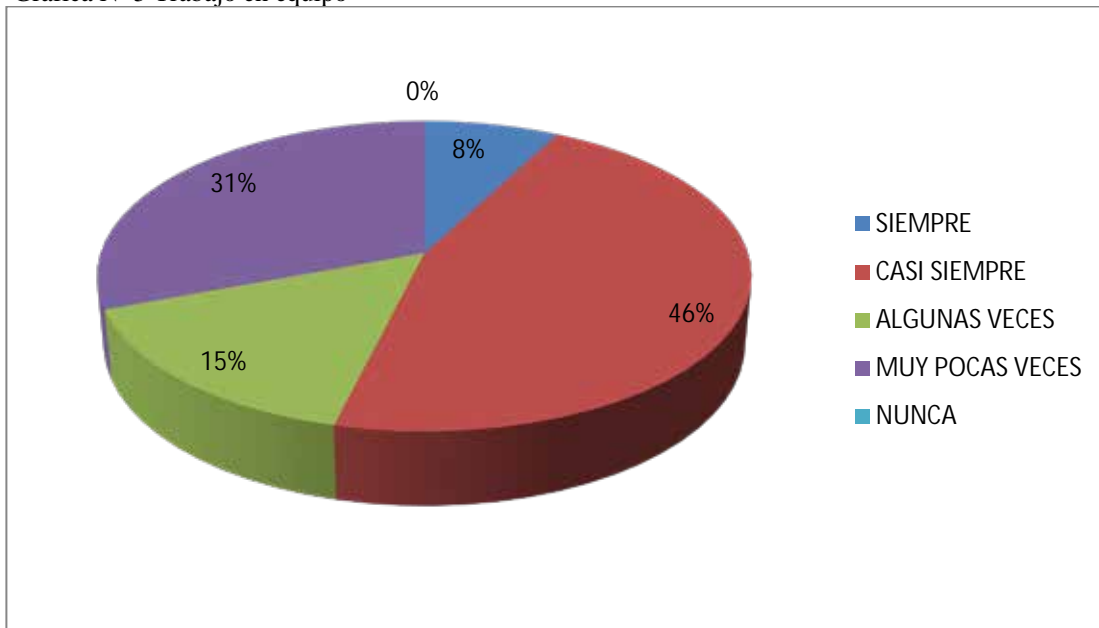
**Ítems 5:** ¿ En su área de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

Cuadro N° 5 Trabajo en equipo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	1	8%
CASI SIEMPRE	6	46%
ALGUNAS VECES	2	15%
MUY POCAS VECES	4	31%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cardona (2018)

Grafica N° 5 Trabajo en equipo



Fuente: Cardona (2018)

**Observación y Análisis:** el 54% de los empleados afirman que en su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo, el 31% se encuentra en desacuerdo con lo antes mencionado, por su parte el 15% de los empleados consideran que algunas veces es

fomentado el trabajo en equipo. En toda área de trabajo es importante que se fomente, el trabajo en equipo. Es así cuando realmente se consiguen grandes triunfos. Por ello, es muy importante identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de cada empleado, para que cada uno desempeñe un rol en función de sus conocimientos.

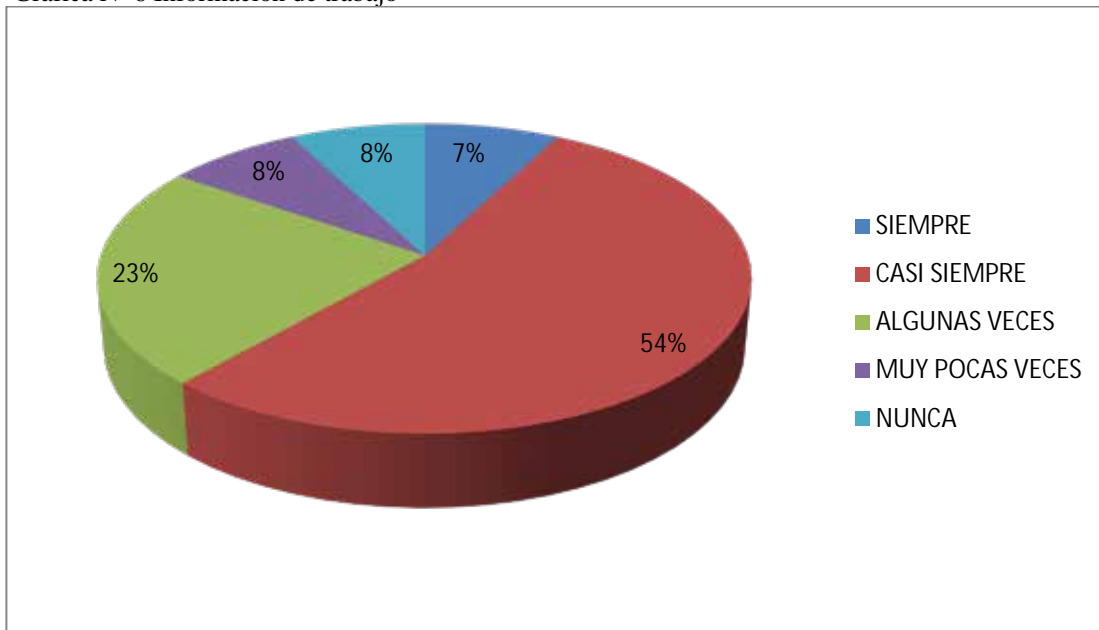
**Ítems 6:** ¿Fluye oportuna y directamente la información en su área de trabajo?

Cuadro N° 6 Información de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	1	7%
CASI SIEMPRE	7	54%
ALGUNAS VECES	3	23%
MUY POCAS VECES	1	8%
NUNCA	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cardona (2018)

Grafica N° 6 Información de trabajo



Fuente: Cardona (2018)

**Observación y Análisis:** en este caso 61% de los empleados afirman que la información fluye de manera positiva, el 23% considera que fluye de manera aceptable, mientras que un 16% de los empleados afirman que nunca fluye la información de manera oportuna. El logro de los objetivos individuales y colectivos dentro de una organización depende en gran parte de la información que se maneje, dado que la mala comunicación y mal manejo de la información influye en el rendimiento y desenvolvimiento de los empleados en sus actividades laborales.

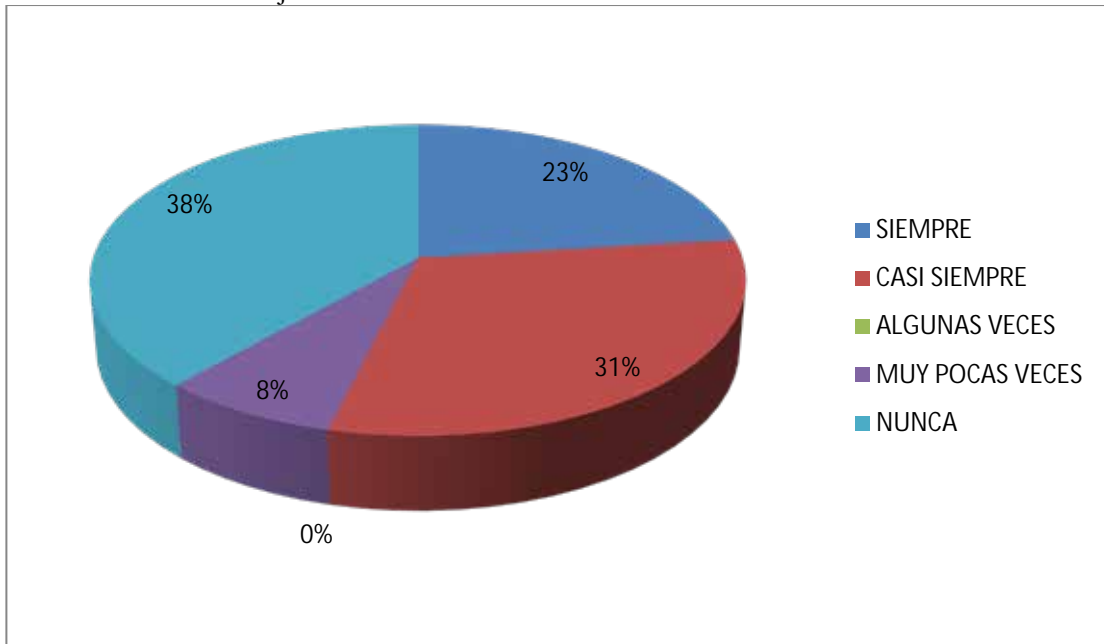
**Ítems 7:** ¿Su jefe inmediato tiene actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones de cómo llevar a cabo sus funciones?

Cuadro N° 7 Actitud de jefes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	3	23%
CASI SIEMPRE	4	31%
ALGUNAS VECES	0	0%
MUY POCAS VECES	1	8%
NUNCA	5	38%
<b>TOTAL</b>	13	100%

Fuente: Cardona (2018)

Grafica N° 7 Actitud de jefes



Fuente: Cardona (2018)

**Observación y Análisis:** el 54% de los empleados consideran que sus opiniones son tomadas en cuenta así como también afirman que la actitud de su jefe es favorable, por otra parte el 46% afirma lo contrario, se evidencia que los empleados están divididos casi en partes iguales en cuanto a los márgenes de resultado, se tendría que estudiar un poco más a fondo el porqué de la división y a su vez entender las acciones por parte del jefe que generan tal discordia en su equipo de trabajo. La cultura de liderazgo afirma que un buen líder es aquel que toma en consideración todas y cada una de las ideas dadas por su grupo o equipo de trabajo, que fomente el logro de metas individuales y organizacionales.

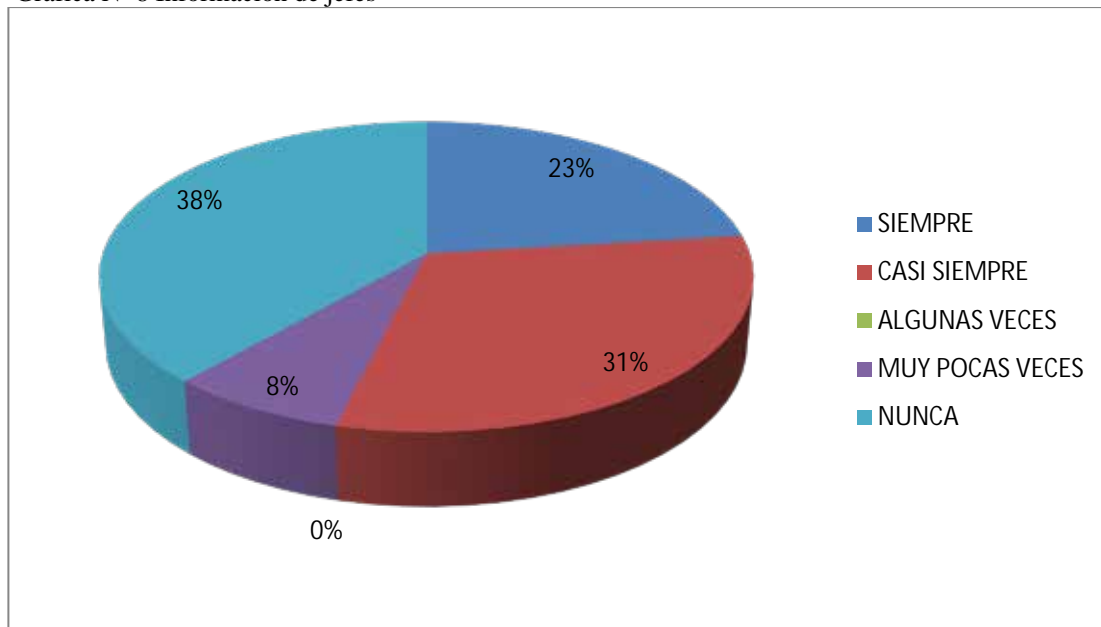
**Ítems 8:** ¿Su jefe le proporciona la información necesaria, suficiente y adecuada para realizar bien su trabajo?

Cuadro N° 8 Información de jefes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	3	23%
CASI SIEMPRE	4	31%
ALGUNAS VECES	0	0%
MUY POCAS VECES	1	8%
NUNCA	5	38%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cardona (2018)

Grafica N° 8 Información de jefes



Fuente: Cardona (2018)

**Observación y Análisis:** el 54% de los empleados afirman que su jefe suministra de manera adecuada la información para la realización de su trabajo, por otra parte el 46% restante afirman que la transmisión de información por parte del jefe no es positiva. Como se evidencia en preguntas anteriores una vez más el equipo de trabajo se encuentra dividido casi a la mitad. Toda área de trabajo necesita un guía que permita y facilite el tránsito de los procesos de trabajo que conlleven al buen desempeño laboral de sus subordinados.

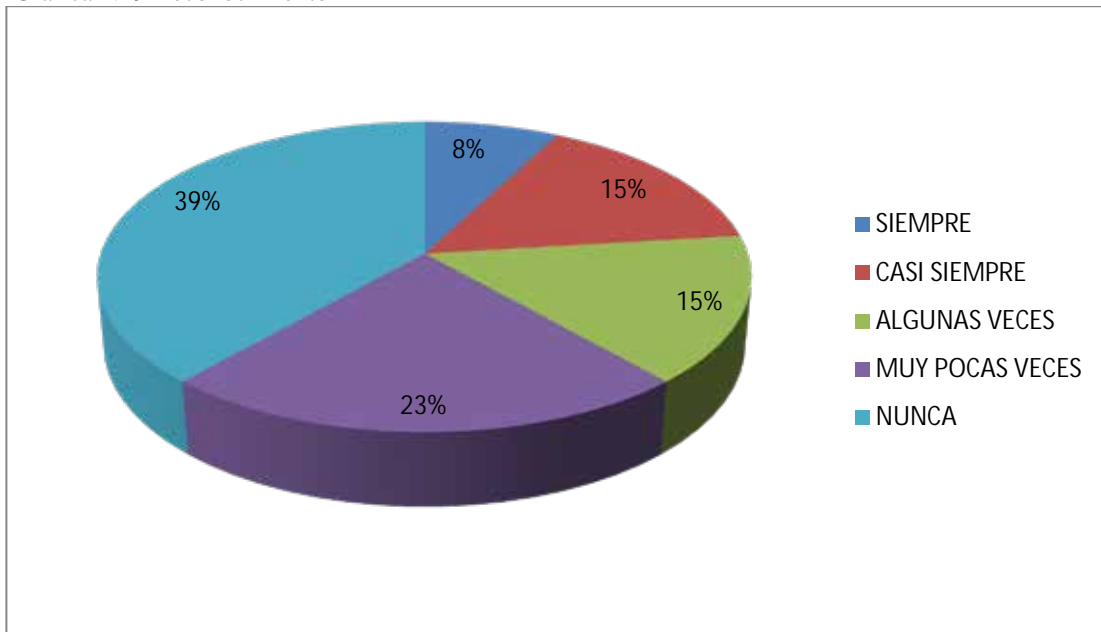
**Ítems 9:** ¿Recibe el conocimiento y es valorado su desempeño cuando se destaca en el cumplimiento de su labor?

Cuadro N° 9 Reconocimiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	1	8%
CASI SIEMPRE	2	15%
ALGUNAS VECES	2	15%
MUY POCAS VECES	3	23%
NUNCA	5	39%
<b>TOTAL</b>	<b>13%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cardona (2018)

Grafica N° 9 Reconocimiento



Fuente: Cardona (2018)

**Observación y Análisis:** el 62% de los empleados afirman no ser valorado y reconocido su desempeño laboral, el 23% considera que si es reconocido, por su parte el 15% considera aceptable el reconocimiento obtenido. Se evidencia que la mayoría de los empleados se encuentran insatisfechos lo que conllevaría a una baja de rendimiento por parte de los mismos dado al bajo nivel de motivación. Reconocer el

comportamiento y desempeño, se traduce en tangibles y positivos efectos de retención, así como en un mejor clima laboral y realza la productividad.

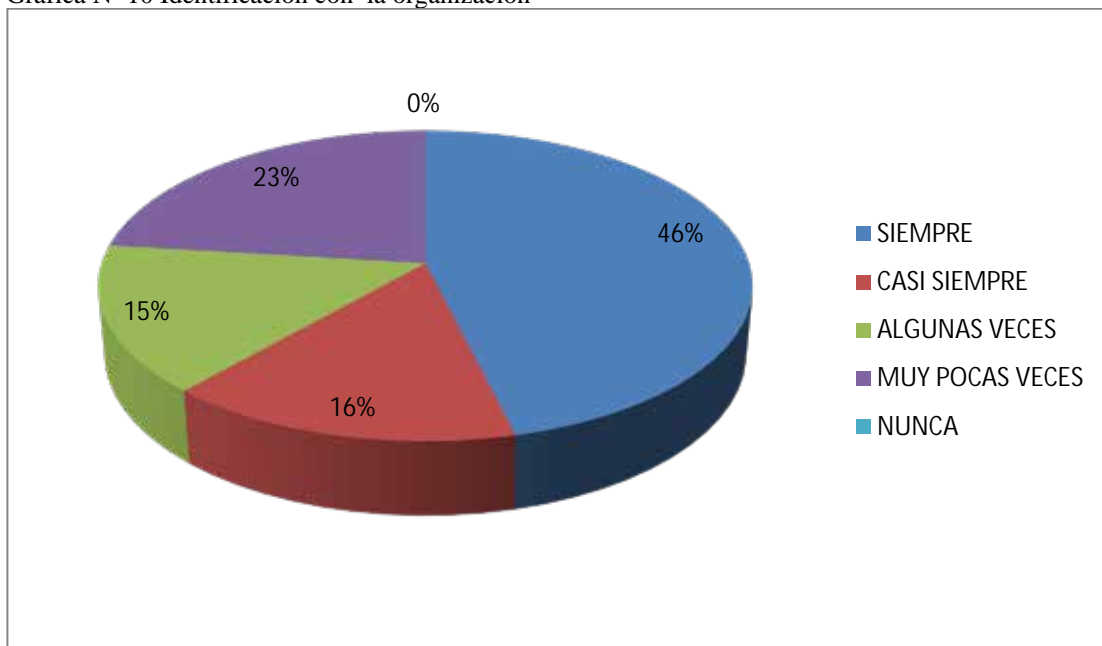
**Ítems 10:** ¿Se considera parte fundamental en el proceso productivo de la organización y a su vez se siente identificado con la misma?

Cuadro N° 10 Identificación con la organización

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	6	46%
CASI SIEMPRE	2	16%
ALGUNAS VECES	2	15%
MUY POCAS VECES	3	23%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	13	100%

Fuente: Cardona (2018)

Grafica N° 10 Identificación con la organización



Fuente: Cardona (2018)

**Observación y Análisis:** el 62% de los empleados consideran formar parte fundamental del proceso productivo de la organización, el 23% considera que muy

pocas veces se consideran formar parte de la misma, mientras que un 15% se consideran regularmente parte de ella. Si un trabajador está convencido que su empresa es buena y que le aporta valor luchará por conseguir los objetivos organizacionales y esto es precisamente lo que necesitan las empresas hoy en día que sus plantillas trabajen en equipo, unidas y en armonía.

#### **4.1.3 Análisis General**

De los resultados obtenidos se evidencia la necesidad de proceder a identificar los elementos que permitan la mejora del desempeño laboral por medio de estrategias de gestión para los empleados del departamento Servicio al Persona de la empresa Papeles Venezolanos C.A., la gran desinformación, división del equipo de trabajo, y la falta de liderazgo justifica su necesidad, los jefes no se preocupan por dar reconocimiento, ni darles beneficios equitativos a los empleados del departamento en estudio, por lo cual se ve reflejado en la actitud con un descontento general. Estos serán los puntos clave en los que se hará énfasis para determinar las causas que influyen en el desempeño laboral.

#### **4.2. Fase II: Determinación de los elementos necesarios para mejorar el desempeño laboral del departamento servicio al personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A.**

El desempeño laboral es la apreciación, más dividida en función de estándares e indicadores, respecto del cuál es el nivel de ajuste entre el esfuerzo del trabajador, los logros alcanzados y la calidad de su trabajo en un contexto organizacional y de industria. La forma de cómo trabajamos puede ser analizada desde distintos puntos de vista con el fin de comprender esta dinámica y poder reorientar las acciones que permitan aumentar el desempeño. Como es sabido, el desempeño laboral depende de la relación que existe entre el nivel de competencia técnica del individuo, su actitud frente al trabajo y la disponibilidad de recursos asociados, ya sean materiales y/o de soporte.

Así como el desempeño se ve influenciado por el estilo de liderazgo de la jefatura o de dirección, para quienes creemos que no todos los jefes son necesariamente líderes, también se ve influenciado por la calidad de las relaciones humanas al interior de un equipo de trabajo. A esto llamaremos compatibilidad de equipo, puesto que la calidad de la interacción entre los individuos será el resultado de los distintos tipos de personalidad, autoestima, estilos de comunicación, de negociación, entre otros que posea cada uno y la estrategia que el equipo y la organización se propongan para poder integrarlos de manera positiva. Este punto va muy de la mano con el clima laboral, puesto que en un clima negativo, los esfuerzos por lograr metas y evitar errores y desviaciones son menores, produciendo justamente lo que tratamos de evitar.

Siguiendo en la misma línea, la carga de trabajo producto de la distribución de tareas en función del número de trabajadores tiene un impacto en el desempeño. Se asume que una persona tendrá una carga de trabajo acorde a sus capacidades, aun cuando sabemos que en muchas organizaciones la distribución es desigual, ya sea por falta de personal, por sobrecarga de trabajo generalizado y a veces por una desigual distribución entre los trabajadores/as. El ausentismo exige que la carga de trabajo se distribuya de forma anormal, así como algunas condiciones del trabajo estacionalidad, tareas que se ejecutan en algunos días del mes o por las características inherentes del trabajo, y las decisiones estratégicas que no contemplan la arquitectura actual del equipo.

Los estándares mal diseñados impiden evaluar el desempeño y tomar decisiones de gestión en torno a eso. Sobre exigir a los trabajadores siempre tendrá efectos adversos tanto en el rendimiento como en la motivación, ya que difícilmente se alcanzarán las metas propuestas sobre todo cuando están mal diseñadas. En este

punto la industria y las condiciones actúan como agentes indirectos que influyen en las decisiones directivas que, al bajar operativamente, impactan en el desempeño.

La selección o promoción mal realizada también influyen en el nivel de desempeño. Seleccionar a personal no competente, o no cerrar las brechas detectadas una vez instalado en el puesto de trabajo impide que la persona pueda cumplir las expectativas del cargo. La movilidad interna incorrecta lleva a las personas a ocupar puestos para los que no están necesariamente preparados.

No proporcionar retroalimentación oportuna también incide en el desempeño, ya que la mejora continua o la mantención de altos niveles de rendimiento supone la corrección de los detalles y las pequeñas desviaciones, tanto como el refuerzo de las acciones y decisiones correctas. Cuando el desempeño no se evalúa y retroalimenta de forma permanente y sólo se “mide”, mantenemos el mismo nivel de desempeño siempre, la ilusión de que las cosas se están “haciendo bien” y finalmente, comodidad y relajo en casos extremos, con su lógica resistencia a los cambios.

Desde el punto de vista del trabajador/a, un alto desempeño se alcanza cuando se percibe la retribución por el esfuerzo y cuando se puede trabajar sin preocupaciones que alteren el estado anímico de forma significativa. El estrés por ejemplo, es una de las condiciones que impide el normal despliegue de las capacidades, de igual modo que la desmotivación por falta de propósito o por la insatisfacción de expectativas entre otros. Sumemos a esto las preocupaciones del día a día que cada persona posee y el nivel a veces bajo de control emocional como elementos que afectan el desempeño.

De acuerdo a todo lo anterior, pareciera que el desempeño laboral no es una constante, o al menos no debiéramos entenderlo así. Existe la ilusión respecto de que los logros y la calidad del trabajo obedecen a un nivel intrínseco alcanzado por el

individuo, aun cuando la suma de las variables recién vistas evidencia que el desempeño puede variar según cambien las condiciones en el contexto laboral y personal. Por ello, se requiere que la organización atiendan las variables que están a su alcance, siendo en resumen:

- El clima laboral.
- La integración de los equipos de trabajo.
- Los estándares para medir el desempeño.
- La retribución por esfuerzo.
- Las políticas de selección y promoción.

#### **4.2.1. Factores que afectan al rendimiento laboral**

Para lograr un buen nivel de **rendimiento laboral** es importante que los empleados del departamento Servicio al Personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A., conozcan claramente:

- Cuáles son sus funciones o tareas específicas dentro de la organización.
- Cuáles son los procedimientos que deben seguir.
- Qué políticas deben respetar.
- Cuáles son los objetivos que deben cumplir.

Además de todo ello, a la hora de evaluar el rendimiento laboral hay que tener en cuenta diferentes factores internos y externos. Los más importantes a considerar son los siguientes:

- **Factores internos:**
  - Liderazgo de la dirección.
  - Estructura organizativa.
  - Cultura de la empresa.
- **Factores externos:**
  - Factores familiares y personales del empleado.

- Factores ambientales o higiénicos.

#### **4.2.2. La motivación y su influencia en el desempeño laboral**

La motivación es uno de los factores más importantes que influye en el buen desempeño laboral de los trabajadores y la productividad de una organización depende en gran medida del buen rendimiento que tengan estos últimos. Cuanto mayor sea el bienestar personal mayor rendimiento y mayor productividad repercutirá su trabajo en el buen devenir de la empresa.

La motivación está presente en todos los aspectos de nuestra vida y las personas necesitamos ser apreciadas y valoradas (también en el mundo empresarial), que nuestros esfuerzos sean reconocidos. Muchas veces las organizaciones creen que el reconocimiento monetario es lo más importante y se equivocan. Existen otros puntos de vista con los cuales motivar a los trabajadores.

#### **4.2.3. Productividad y calidad del trabajo**

La productividad es la cantidad de trabajo que un empleado saca adelante durante su jornada laboral. Es importante contar con una plantilla productiva, e incentivar esa productividad facilitando herramientas y procesos de trabajo eficaces.

Eso sí, nunca debemos poner en riesgo la calidad de lo que produce una empresa a favor de la cantidad de trabajo que hace. No debemos olvidar que la calidad de un trabajo es totalmente subjetiva. Medir la calidad del trabajo producido depende mucho del tipo de sector en el que nos movamos así como de las tareas específicas asignadas a cada trabajador.

#### **4.2.4. Eficiencia**

La eficiencia es el resultado de maximizar la productividad con un mínimo esfuerzo o gasto. Un trabajador eficiente es aquel capaz de desarrollar sus tareas en el

menor tiempo posible y con un resultado óptimo. Para ello, es fundamental facilitar a los trabajadores los procesos y [herramientas de gestión de proyectos](#) adecuados.

#### **4.2.5. La formación adquirida**

Se sabe la importancia que tiene la formación en el crecimiento profesional de los empleados, pero también en el de la propia empresa. Un trabajador formado es un trabajador preparado para ayudar a su empresa a alcanzar todos los objetivos que se proponga. Invertir en la formación del empleado es invertir en la propia empresa.

Eventos, charlas, convenciones, congresos, desayunos profesionales, entre otros, las posibilidades de fomentar la formación de los empleados son enormes. La clave está en seleccionar en qué áreas formativas necesitamos reforzar la empresa y qué empleados son susceptibles de recibir esa formación.

#### **4.3. Fase III: Diseño de estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral del departamento servicio al personal, en la empresa Papeles Venezolanos C.A.**

Luego de haber realizado las fases anteriores, se procede al diseño de las estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral de los empleados del departamento Servicio al Personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A., ubicado en Guacara estado Carabobo. Dichas estrategias serán plasmadas en una propuesta estructurada en la cual por cada una de las estrategias se llevaran a cabo tácticas factibles, con acciones que hagan funcionar las estrategias diseñadas. A su vez, en la propuesta se tomaran en cuenta indicadores que permitan identificar el avance del estudio o proyecto, por ultimo habrá un responsable de la aplicación de las estrategias y el costo que conllevara la aplicación de la misma, esta se efectuara siguiendo la siguiente estructura:

- Denominación y definición de la propuesta.
- Objetivos: Generales y Específicos.

- Justificación de la propuesta.
- Marco referencial o fundamentos teóricos.
- Formulación de la propuesta.
- Factibilidad de la propuesta.
- Resumen de la propuesta.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1. Descripción de la Propuesta**

Esta propuesta tiene como objetivo fundamental indicarle a la empresa Papeles Venezolanos C.A., que es necesario implementar estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral del departamento servicio al personal y así evitar el bajo rendimiento y la insatisfacción laboral de los empleados. Es por esta razón que, a continuación se muestran cuáles son los objetivos de la propuesta, se indica su alcance, la justificación de la misma y la importancia que posee tanto para la empresa como para la salud y bienestar de los empleados, también se señalarán cuáles son los recursos necesarios para la implementación de la propuesta y por ultimo este capítulo culmina con la elaboración de las conclusiones y recomendaciones derivadas de la elaboración de cada una de las fases metodológicas del presente trabajo.

#### **5.2. Objetivos de la Propuesta**

##### **5.2.1. Objetivo General**

Proponer estrategias de gestión que permita la mejora del desempeño laboral del departamento Servicio al Personal, en la entidad de trabajo Papeles Venezolanos C.A., que satisfaga sus necesidades, en todos sus niveles, con el propósito de mejorar su rendimiento y aumentar la satisfacción laboral que a su vez repercute en la productividad de la organización.

##### **5.2.2. Objetivos Específicos**

- Contribuir al mejoramiento de los factores que presentaron resultados negativos en el desempeño laboral, según el diagnóstico realizado.

- Fortalecer los factores que presentaron resultados positivos en el clima laboral según el diagnóstico realizado.
- Contribuir al mejoramiento de la eficiencia en la realización de las actividades laborales del departamento.

### **5.3. Alcance de la Propuesta**

Esta propuesta está dirigida a todos los empleados del departamento Servicio al Personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A.

### **5.4. Justificación de la Propuesta**

La presente propuesta está dirigida al diseño de Estrategias de Gestión para mejorar el Desempeño Laboral del departamento Servicio al Personal de la empresa Papeles Venezolanos, C.A., ubicada en el municipio Guacara, Estado Carabobo. Las necesidades que presenta el departamento fueron demostradas en las fases anteriores donde arrojaron ciertas faltas que pueden ser mejoradas, como la falta de comunicación entre empleados y jefes, mala organización de los procesos de trabajo, lo cual conlleva a la insatisfacción laboral, es por eso que se deben implementar estrategias que permitan obtener un mejor desempeño laboral.

### **5.5. Estudio de Factibilidad**

Para el desarrollo de la presente investigación se evaluara, en primer lugar el aspecto técnico, que nos permitirá identificar si la propuesta puede realizarse con los recursos existentes en la empresa. En segundo lugar, el aspecto operativo, el cual consiste en la verificación de la disponibilidad del personal para la puesta en marcha de la propuesta y finalmente, el aspecto económico, que contempla el análisis de la proyección de los gastos y costos. Cabe destacar que la información obtenida del

estudio de factibilidad permitirá saber si la empresa cuenta con los recursos necesarios para la implementación de esta propuesta.

#### **5.5.1. Factibilidad Técnica**

Se refiere a los recursos necesarios como equipos, herramientas u otros materiales necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiera la propuesta, generalmente nos referimos a elementos tangibles. La propuesta requiere de algunos recursos técnicos para la ejecución de las actividades de inicio, como son solicitudes de cotizaciones según los requerimientos.

#### **5.5.2. Factibilidad Operativa**

Esta propuesta se considera factible operativamente, ya que cuenta con el apoyo del personal que pueda llevar a cabo la implementación de estas estrategias de gestión, para el departamento servicio al personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A., es necesario que existan mecanismos que faciliten el fortalecimiento de estos aspectos tan importantes en su personal como lo son las políticas de Recursos Humanos, en este sentido, su personal cuenta con dichas competencias, la capacidad y disponibilidad para llevar a cabo la propuesta.

#### **5.5.3. Factibilidad Económica**

En esta ocasión se hace enfoque en los recursos para desarrollar, implementar y mantener la propuesta, haciendo una evaluación donde se mantuvo el equilibrio entre costos y beneficios del proyecto a desarrollar, la cual permitirá observar de una manera más certera los beneficios económicos de la propuesta.

Aunque no se realizó un estudio profundo debido a que el alcance se basa en proponer estrategias, podemos decir que el aspecto financiero de la empresa Papeles Venezolanos C.A., no necesita de algún apoyo, por ello se puede decir que la propuesta es económicamente factible por que el proyecto es considerado una

inversión, ya que traerá más beneficios a la empresa en cuanto a las mejoras que se estarían procesando internamente.

## **5.6. Diseño de Estrategias**

Para el desarrollo de la propuesta se consideran los objetivos planteados, los cuales detallan las estrategias relacionadas para cumplir con la carta de presentación del proyecto. En este orden de ideas se presentan seis (6) estrategias para el desarrollo de la propuesta, con los cuales se lograra el impacto positivo como herramienta de apoyo para mejorar el desempeño laboral de los empleados del departamento servicio al personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A.

A continuación se presentan las estrategias de gestión que permitirían mejorar el desempeño laboral:

### **1. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR RESPONSABILIDAD.**

Con las siguientes estrategias, se pretende que los empleados tengan una mayor autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, y que conozcan con mayor certeza cuáles son sus funciones y cuál es su importancia dentro de la organización. Todo lo anterior ayudará a fortalecer en los empleados el sentimiento de ser su propio jefe.

- Ofrecer a los empleados más puntuales durante el año un reconocimiento para incentivarlos a llegar siempre puntual a su trabajo.
- Darle más protagonismo a los empleados en la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo para que estos se sientan autorrealizados al momento de llevarlo a cabo.

- Brindar capacitación a los empleados de la empresa sobre las diferentes herramientas que existen para administrar el tiempo. La utilización de estas herramientas permitirá a los trabajadores definir con claridad el propósito de su trabajo, las actividades a realizar, el tiempo límite para llevar a cabo tales actividades, las prioridades, los recursos disponibles, personas involucradas en las actividades, entre otras. Es decir, tales herramientas permitirán a los empleados planear y organizar de una mejor manera sus actividades, lo que conllevará a un mayor aprovechamiento del tiempo que se les ha asignado para realizar sus funciones.
- Darle un reconocimiento a los empleados que están realizando mejor su trabajo, para que estos se preocupen y lo lleven a cabo de la manera más eficiente posible.
- Verificar periódicamente la distribución de las actividades laborales en cada empleado para que no recaiga la responsabilidad del trabajo en pocas personas.

## **2. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR MOTIVACIÓN.**

La motivación debe actuar como una fuerza impulsora de la conducta humana, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la vida, pero cobra un especial valor en el trabajo ya que es en esta actividad que el ser humano ocupa gran parte de su existencia. Por tal razón es necesario que las personas estén motivadas en su trabajo y que el trabajo no se convierta en una actividad opresora, sino en un

medio que produzca satisfacción. Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor motivación:

- Celebrar a cada empleado su cumpleaños para que ellos se sientan importantes y que se preocupan por él.
- Brindar a los empleados capacitaciones para que estos adquieran habilidades y aptitudes que les permitan tener oportunidades de crecimiento siendo así más valiosos para la empresa.

### **3. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR RELACIONES Y COOPERACIÓN.**

Las relaciones interpersonales son importantes, porque a través de ellas las personas muestran su identidad, capacidad, habilidades, empatía, aceptación, apoyo, respeto mutuo, trabajo en equipo, entre otros., por lo tanto se debe buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general y consecuentemente la productividad. Por tal razón los gerentes deben vigilar las relaciones interpersonales entre los empleados y estar pendientes de los disgustos y mal entendidos que se den entre el personal.

Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar los factores relaciones y cooperación:

- Brindar capacitaciones a los empleados para fomentar el trabajo en equipo de tal manera que fortalezca la relaciones y la cooperación con los compañeros de trabajo y así reducir la posibilidad de que se den conflictos.

- Capacitar a los jefes sobre el trato y el manejo que deben dar a sus empleados para fortalecer la relación entre jefes y subordinados.
- Se deben realizar actividades sociales (cenas, excursiones, celebraciones, entre otros.) dirigidas al personal de la empresa con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compañerismo entre los trabajadores; esto contribuirá a una mayor cohesión del grupo de trabajo. Adicionalmente estas actividades sociales serán percibidas como una prestación que la empresa proporciona a sus empleados, lo cual contribuirá a estimular el sentimiento de pertenencia de los empleados a la organización.

#### **4. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR COMUNICACIÓN**

El factor comunicación comprende los aspectos referidos a la libertad que tiene el personal para expresar las percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de los canales de comunicación existentes, a lo largo de toda la línea jerárquica, necesarios para el desarrollo normal de las actividades de la empresa. La comunicación es un proceso vital en cualquier organización ya que contribuye a que la información fluya de manera efectiva, haciendo que las operaciones se realicen eficientemente, con calidad, y para que se tomen las decisiones gerenciales adecuadas.

Con las siguientes estrategias, se espera que el departamento mantenga en forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que los empleados estén enterados de las actividades que realiza la empresa.

- Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que la junta directiva pretende llevar a cabo.
- Informar de los logros alcanzados y hacerlo oportunamente para mantener la efectividad en el flujo de información.

## **5. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR LIDERAZGO.**

El factor liderazgo se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados, y al impacto de la misma en el ambiente laboral y por lo tanto en la consecución de los objetivos de la empresa. Por lo que se hace necesario contar con un liderazgo saludable que contribuya a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad, motivación y satisfacción en el trabajo.

Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor liderazgo:

- Realizar reuniones periódicas para buscar un mayor acercamiento con el personal para poder generar la confianza en los empleados de expresar los puntos en los que no están de acuerdo.
- Debido a que gran parte de los empleados percibe que existen favoritismos o preferencias por parte de los jefes, y otro grupo de menor tamaño opina que no existe cooperación por parte de los jefes, es necesario brindar una capacitación sobre “Liderazgo” a todos los empleados que ocupen un puesto de jefatura. Dicha capacitación debe comprender aspectos relativos a las relaciones con los subordinados, la motivación, el ambiente de trabajo,

identificación y solución de problemas laborales, entre otros. Con el fin de que los jefes puedan identificar la mejor manera de conducir a su grupo de empleados, evitando actitudes que puedan afectar la moral de sus subordinados. El buen líder conoce a su personal y sabe cómo estimularlos, reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo.

## **6. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR ESTRUCTURA.**

El factor estructura se refiere a la percepción que tienen los empleados acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Por lo tanto la importancia de este factor radica en lograr procedimientos ágiles y reglas adecuadas que no constituyan obstáculos en la realización del trabajo, sino lograr que las actividades se realicen de manera eficiente.

Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor estructura:

- Crear políticas que sirvan como una guía de acción a los empleados para realizar su trabajo de una mejor manera.
- Mejorar el manual de descripción de puestos para que los empleados posean un mejor conocimiento de las tareas que desempeñan y conozcan a quien acudir cuando se presentan dificultades.
- Es necesario realizar un estudio entre el personal de la empresa con el fin de determinar de manera específica todos aquellos procedimientos o tramites que los empleados consideran que obstaculizan la realización

de sus labores. Los procedimientos o trámites que se identifiquen deberán ser analizados, utilizando como herramienta “La Simplificación del Trabajo”, la cual valiéndose de diagramas de proceso y otros recursos, permitirá determinar todos aquellos pasos o aspectos de un proceso que pueden ser modificados para agilizar su realización. El estudio podría indicar la necesidad de redistribuir funciones, eliminar, reducir o combinar tareas, eliminar o reducir el uso de documentos impresos, entre otros. Con lo anterior se busca agilizar todos aquellos procedimientos que a pesar de ser necesarios, obstaculizan el trabajo de los empleados; de tal manera que no constituyan un obstáculo.

- Con el fin de que los trabajadores desarrollen sus labores de una manera más eficaz y en menor tiempo, se debe proporcionar a los empleados calculadoras, computadoras, teléfonos, portafolios y cualquier otra herramienta necesaria para que ellos puedan desempeñar adecuadamente la función asignada.

## CONCLUSIONES

Al inicio de este estudio se planteó como pregunta de investigación ¿Cómo mejorar el desempeño laboral de los empleados del departamento servicio al personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A.?, estableciendo como objetivo el diseñar estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral de los empleados con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios ofrecidos. Partiendo de lo anterior se realizaron las actividades de investigación correspondientes y necesarias para llegar a una propuesta de solución para la problemática planteada, obteniendo como resultado estrategias de gestión para mejorar el desempeño, compuesto por cinco (5) capítulos que van desde la definición de objetivos hasta el reconocimiento de la propuesta.

En el transcurso de la investigación se pudo evidenciar a través de la información arrojada de los implementos de recolección de datos aplicados, en este caso la ficha de observación y el cuestionario, la importancia que tiene para una empresa un alto desempeño, por ende podría cumplir sus objetivos planteados desarrollando estrategias como: Mejorar el factor comunicación, mejorar el factor motivación, mejorar el factor relaciones y cooperación, mejorar el factor liderazgo y mejorar el factor estructura.

Además se estableció el proceso que debe de seguirse para implantar las estrategias diseñadas de forma exitosa en la organización así como unas medidas de control para asegurar dicho éxito. Las estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral en el departamento Servicio al Personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A., pueden ser replicadas en cualquier otra organización, ya que los elementos que intervienen pueden adaptarse a cualquier puesto o cargo que exista en otra organización, variando solamente el tiempo empleado en la implementación, además, deberá identificarse claramente a que puestos de

esa organización se les asignará cada uno de los roles fundamentales que se desempeñan para la implementación del modelo.

Es importante destacar que se cumplió con todos los objetivos específicos. Por lo tanto, se puede concluir que la realización de este trabajo de grado ha cumplido con el objetivo general planteado en un principio, Diseñar estrategias de gestión que permitan mejorar el desempeño laboral de los empleados del departamento servicio al personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A, con el propósito de dar cumplimiento a sus principales requerimientos y necesidades.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda implantar las estrategias para mejorar el desempeño laboral a todos los empleados del departamento. De la misma forma se recomienda que una vez iniciado el proceso de implantación de las estrategias, este sea aplicado en su totalidad, es decir, hasta obtener los resultados del desempeño de cada uno de los empleados del departamento, esto con la finalidad de que los resultados obtenidos sean los deseados, además de que la retroalimentación proporcionada sirva para corregir errores que se estuvieran presentando. Los recursos necesarios para la implementación de las estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral son la documentación requerida por el mismo modelo y disponibilidad de tiempo por parte de los involucrados directos.

Para lograr mejorar el desempeño laboral en el departamento Servicio al Personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A., se recomienda poner en práctica cada uno de los puntos contenidos en las presentes sugerencias así como el uso preciso de los instrumentos y formatos diseñados exclusivamente para la organización. Se puede decir que siguiendo las recomendaciones señaladas se asegura en un alto porcentaje el cumplimiento del objetivo planteado repercutiendo al mismo tiempo en la mejora organizacional.

## **ANEXOS**

## INTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

### CUESTIONARIO.



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

**Cuestionario para diagnosticar el desempeño laboral del departamento  
servicio al personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A.**

#### PRESENTACIÓN

Tomando en cuenta su valioso aporte e importancia de sus actividades en la empresa, le solicitamos complete el siguiente cuestionario, diseñado como instrumento de recolección de datos requerido para realizar la investigación titulada “Estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral del dpto. Servicio al Personal de la empresa Papeles Venezolanos C.A.”, la cual es requisito para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales.

Su carácter no es evaluativo, por lo tanto no hay preguntas buenas ni malas, es confidencial y anónimo, la opinión suministrada tendrá carácter académico/investigativo; en razón de ello se agradece la sinceridad de sus respuestas y disposición al respecto.

Agradeciendo anticipadamente su colaboración y apoyo, se despide de usted:

\_\_\_\_\_  
Hilary Cardona

#### INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente cada uno de los ítems que se presentan a continuación en el cuestionario y seleccione una sola alternativa, la que usted considere más adecuada según su criterio, tómese el tiempo necesario ya que de la sinceridad de sus respuestas dependerá el éxito de la investigación.

Se le agradece expresar su apreciación acerca de los aspectos consultados, marcando con una (X) en la alternativa de respuesta seleccionada. En caso de presentar alguna dificultad consulte con el investigador. Se le agradece responder todas las preguntas, no deje ítems vacíos.

**DATOS GENERALES**

**Mi sexo es:**

Femenino:

## REFERENCIAS

### **Impresas:**

Bavaresco Aura. (2006). **Metodológico en la Investigación: Cómo hacer un Diseño de Investigación**. 5ª Edición. Maracaibo. Editorial EDILUZ.

Castillo Vanessa. (2015). **Estrategias para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores de departamento de recursos humanos de la en presa maderas Imeca, C.A.** San diego – Carabobo. Universidad José Antonio Páez.

Chiavenato Idalberto. (2000). **Administración de recursos humanos**. 5ta Edición. Colombia. Editorial McGraw Hill.

Chiavenato Idalberto. (2002). **Gestión Del Talento Humano**. 3ra Edición. Bogotá. Editorial Pretice Hall.

Chiavenato Idalberto. (2005). **Comportamiento Organizacional**. 2da Edición. Rio de Janeiro. Editorial McGrawhill.

Chiavenato Idalberto. (2007). **Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones**. 8va Edición. Colombia. Editorial McGraw Hill.

Chiavenato Idalberto (2008). **Gestión del Talento Humano**. 3era Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.

Ezequiel Ander. (1990). **Técnicas de Investigación Social, Humanista**. 23 Edición. Buenos Aires. Editorial Magisterio del rio de la plata.

Hernández José. (2015). **Incidencia de la Evaluación del Desempeño en el rendimiento laboral de los funcionarios y funcionarias en la dirección de inteligencia y estrategias preventivas de la policía de Carabobo**. Bárbula – Carabobo. Universidad de Carabobo.

Ortiz José. (2014). **La Gestión Del Capital Humano Factor Clave del Éxito de una empresa productora de alimentos de consumo masivo**. La Morita – Aragua Universidad de Carabobo.

Sum Mónica. (2015). **Motivación y Desempeño Laboral estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango**. Quetzaltenango – Guatemala. Universidad Rafael Landívar.

Tamayo y Tamayo Mario. (2003). **Proceso de la Investigación Científica**. 4ta Edición. México. Editorial Noriega Editores.

Tamayo Mario. (2012). **El proceso de la investigación científica**. 5ta Edición. México. Editorial Limusa, S. A.

### **Electrónicas:**

Arias Fidas. (2012). **El proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica**. 6ta Edición. Editorial Episteme. Recuperado de:  
<https://metodologiaecs.wordpress.com/2014/07/30/el-proyecto-de-investigacion-de-fidas-arias-6ta-ed-2012-en-linea-y-pdf/>

Arias Fidas. (2006). **El Proyecto de Investigación**. Recuperado de:  
[trabajodegradobarinas.blogspot.com/2013/.../el-proyecto-de-investigacion-de-fidas.html](http://trabajodegradobarinas.blogspot.com/2013/.../el-proyecto-de-investigacion-de-fidas.html)

Elba Myriam Navarro Arvizu (2014). **Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora**. Sonora – México. Recuperado de:  
<http://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/tesislbamyriam.pdf>

Hurtado Jacqueline. (2000). **Metodología de investigación holística**. 3ra Edición. Recuperado de:  
<https://metodologiaecs.wordpress.com/2015/09/06/metodologia-de-investigacion-holistica-3ra-ed-2000-jacqueline-hurtado-de-barrera-666p/>

Ibarra Sandra (2016). **Relación entre la cultura y clima organizacional con el desempeño de los trabajadores**. Quito - Ecuador. Recuperado de:  
<http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/16936>

Ignacio de la Cruz (2011). **Gestión de Recursos Humanos**. Almudena Bretón Edición. Ministerio de Educación, Aula Mentor. Recuperado de:  
<https://sede.educacion.gob.es/publiventa/PdfServlet?pdf=VP18115.pdf&area=E>

Menguzzato Martina. (1991). **Las instituciones como sistema**. Recuperado de:  
<https://www.iberlibro.com> > Portada > Martina Menguzzato

Navas José, Guerras Luis. **La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones**. 1era Edición. Editorial Civitas. Recuperado de:  
[http://www.guerrasyavas.com/historia\\_libros.htm](http://www.guerrasyavas.com/historia_libros.htm)

Ramírez Alejandra (2012) **Motivación**. Recuperado de:  
<http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>

Stoner, James. (1996). **Administración**. 6ta Edición. México. Editorial Pearson Education. Recuperado de:  
<https://books.google.com/books/about/Administración.html?id=eWOvsi2iY-8C>

Summers, G. **Medición de actitudes**. México. Recuperado de:  
[www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/.../ntp\\_015.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/.../ntp_015.pdf)

Tamayo y Tamayo Mario. (1997). **Metodología formal de la investigación científica**. 2da Edición. México. Editorial Limusa. Recuperado de:  
<https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=1782>

Torres Ordoñez José Luis (2005). **Enfoque para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados del negocio** Recuperado de:  
[www.agoratalentia.es/documentos/Enfoquesparalamedicion.pdf](http://www.agoratalentia.es/documentos/Enfoquesparalamedicion.pdf)

UNIT-ISO 9000. Recuperado de: <http://www.unit.org.uy>

Ulrich Dave (2016). **Modelo de gestión de recursos humanos**. Recuperado de:  
<http://www.losrecursoshumanos.com/modelo-de-gestion-de-recursos-humanos-de-dave-ulrich/>

Upel (1998). **Definición Proyecto Factible**. Recuperado de:  
[revistas.upel.edu.ve/index.php/entretemas/article/download/1032/363](http://revistas.upel.edu.ve/index.php/entretemas/article/download/1032/363)