



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**REESTRUCTURACION DEL PROCESO ORGANIZATIVO DE LA
GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA
LA PARRILLITA C. A. UBICADA EN BARINAS,
ESTADO BARINAS**

Autores:

Fabiana García
Felipe de Sousa

Tutora:

Maruja Molina

Urb. Yuma II, calle N3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241)8714240 (master) - Fax (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REESTRUCTURACION DEL PROCESO ORGANIZATIVO DE LA
GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA
LA PARRILLITA C. A. UBICADA EN BARINAS,
ESTADO BARINAS**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de
Licenciado en Administración de Empresas

Autores:
Fabiana García
Felipe de Sousa
Tutora:
Maruja Molina

San Diego, Julio 2021



SEMESTRE REGULAR X

SEMESTRE EXTRAORDINARIO _____

Resumen del Anteproyecto

ANTEPROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

DATOS PERSONALES	
Autor(es)	
Nombre: Fabiana García C.I.: 26.075.074 TLF.: 424-5688512	
Nombre: Felipe De Sousa C.I.: 26.337.557 TLF.: 424-4930269	
DATOS ACADÉMICOS	
Carrera: Administración de empresas	
Titulo del trabajo REESTRUCTURACION DEL PROCESO ORGANIZATIVO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA LA PARRILLITA C. A. UBICADA EN BARINAS, ESTADO BARINAS.	
Planteamiento del Problema: <p>Las empresas en el mundo y en Venezuela, han estado sometidas a las presiones del cambio por parte de factores internos y externos. Las implicaciones del cambio que se operan en la actualidad y los procesos que afectan al sector empresarial toman imperativo el abordaje del cambio en términos de la gerencia necesaria para hacerlo eficiente y efectivo desde una visión prospectiva y crítica que la dimensión administrativa está llamada legítimamente a proveer.</p> <p>Por esta razón, el proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la empresa, como organización, para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios y de atención al cliente. Las organizaciones y las personas que en ellas están incluidas cambian continuamente siendo necesaria la búsqueda de su desarrollo.</p> <p>En este contexto, surge la necesidad de evaluar la estructura organizativa en la empresa “La Parrillita C. A.”, ubicada en Barinas, Estado Barinas, la cual es un minimarket y es una empresa familiar con intenciones de crecer y previamente mejorar su organización, su sistema administrativo, la gestión del talento humano, así como también realizar otras mejoras cuya necesidad se evidencie para satisfacer los requerimientos de los clientes y mejorar la calidad de su atención.</p> <p>Desde esta perspectiva, se aprecia que “La Parrillita C.A.” es una empresa familiar, cuyos propietarios desean convertirse en una familia empresaria. Sin embargo, se aprecia que esta empresa es atendida por los dueños e hijos de los dueños, no existiendo cargos definidos ni un organigrama establecido para dicha empresa, aspectos que permitirían mejorar el sistema de calidad de la empresa, en cuanto a la gestión del talento humano. En este sentido, para el cambio se requiere, en primera instancia, un estudio que les permita una transición exitosa de su situación actual a la situación de mejora deseada, siendo necesario para ello una reestructuración del proceso organizativo de la gestión del talento humano de la mencionada empresa, enfocado hacia la elaboración de un organigrama, creación de cargos y la asignación de funciones para esos cargos basada en las competencias requeridas para el desempeño de estos.</p>	
Lugar donde se desarrollará el proyecto: Barinas, estado Barinas. Venezuela	
Tiempo de desarrollo: 6 meses	
Tutor Académico Propuesto: Maruja Molina	CI 10610324
APROBADO por Dirección de Escuela	NO APROBADO por Dirección de Escuela

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

San Diego, Julio de 2021

ACTA DE REVISIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

Quienes suscriben esta Acta, dejan constancia que el Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **REESTRUCTURACION DEL PROCESO ORGANIZATIVO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA LA PARRILLITA C. A. UBICADA EN BARINAS, ESTADO BARINAS;** ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos exigidos para su aprobación, recomiendan su tramitación ante el organismo académico correspondiente.

(Firmado)

Prof. MARUJA MOLINA
Nombre Tutor Académico

Firma

Fecha

ÍNDICE GENERAL CONTENIDO

RESUMEN INFORMATIVO	pp. viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	3
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.1.2. Formulación del Problema	5
1.2. Objetivos de la Investigación	5
1.3. Justificación	5
1.4. Alcance y Limitaciones	7
II MARCO TEORICO	8
2.1. Antecedentes de la Investigación	8
2.2. Bases Teóricas	12
III MARCO METODOLÒGICO	26
3.1. Diseño y Tipo de Investigación	26
3.2. Nivel y Modalidad de la Investigación	26
3.3. Fases Metodológicas de la Investigación	27
3.4. Población y Muestra	29
3.5. Técnicas e Instrumento de Recolección de datos	30
3.6. Técnicas de Análisis	30
IV ANALISIS DE LOS RESULTADOS	32
V LA PROPUESTA	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS	58
ANEXO A	61

LISTA DE CUADROS

Cuadro		pp.
1	Resumen de los tipos de estructura organizacional.....	13
2	Presupuesto.....	31
3	Cronograma de actividades.....	32
4	Captación de personal.....	33
5	Capacitación.....	34
6	Capacitación.....	35
7	Evaluación del desempeño.....	36
8	Evaluación del desempeño.....	37
9	Recompensas.....	38
10	Recompensas.....	39
11	Motivación.....	40
12	Motivación.....	41
13	Entrevista.....	42
14	Aspectos de dirección y organización empresarial.....	43
15	Planeación estratégica.....	43
16	Descripción de las funciones del cargo.....	48
17	Diagnostico (Matriz DOFA).....	51
18	Funciones del Gerente General.....	52
19	Funciones de los trabajadores.....	53
20	Funciones de la asistente administrativo.....	54
21	Funciones de la cajera.....	55
22	Funciones del charcutero.....	55

LISTA DE GRAFICOS

Grafico		pp.
1	Captación de personal.....	33
2	Capacitación.....	34
3	Capacitación.....	35
4	Evaluación del desempeño.....	36
5	Evaluación del desempeño.....	37
6	Recompensas.....	38
7	Recompensas.....	39
8	Motivación.....	40
9	Motivación.....	41
10	Estructura Organizativa.....	47



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REESTRUCTURACION DEL PROCESO ORGANIZATIVO DE LA
GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA
LA PARRILLITA C. A. UBICADA EN BARINAS,
ESTADO BARINAS**

Autores:

Fabiana García

Felipe de Sousa

Tutora: Maruja Molina

Fecha: Julio, 2021

RESUMEN INFORMATIVO

La investigación tuvo como objetivo general reestructurar el proceso organizativo de la gestión del talento humano en la empresa La Parrillita C. A. Ubicada en Barinas, Estado Barinas. La investigación siguió los lineamientos de la modalidad proyecto factible, con un diseño de campo y un nivel descriptivo. Se desarrolló en función de tres fases metodológicas: Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la estructura del proceso organizativo de la gestión del talento humano en la empresa La Parrillita C.A. en la cual se trabajó con el 100% de la población seleccionada por ser considerada finita. La técnica que se aplicó fue la encuesta en la modalidad de cuestionario, conformado por preguntas dicotómicas: SI-NO. Se procesó la información utilizando la estadística descriptiva: cuadros y diagrama circular. Así mismo, se utilizó un guion de entrevista que fue aplicado al gerente de la empresa. Fase II. Descripción de las pautas de estructura organizativa que responda a las necesidades de gestión del talento humano en la empresa objeto de estudio, en dicha fase se desarrolló una lista de chequeo la cual arrojó que la empresa no cuenta con una estructura organizacional establecida. Fase III. Establecimiento de la nueva estructura del proceso organizativo de la gestión del talento humano en la empresa La Parrillita C.A. En conclusión, se puso en evidencia la necesidad de establecer una estructura organizacional formal, en la cual se indican los cargos requeridos y cuyas funciones estén señaladas en un manual de funciones.

Descriptor: Estructura Organizacional, Talento Humano, Proceso Organizativo.

INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos inherentes al comportamiento organizacional de mayor relevancia e impacto para las prácticas gerenciales, la cultura, el clima, el desempeño laboral y en general, la dinámica empresarial, lo constituye el diseño o estructura, entendido como el proceso a través del cual se dividen las tareas, asignan funciones y coordinan los esfuerzos para garantizar el logro de los objetivos trazados.

Tomando en consideración lo expuesto, se evidencia la importancia del estudio de los aspectos inherentes al diseño de la estructura organizacional a fin de evaluarla, precisar sus aciertos y desaciertos, efectuar los cambios y adaptaciones requeridas para optimizarla, teniendo en cuenta las necesidades internas, así como también el entorno que rodea a la empresa.

Con base en los planteamientos anteriores, y tomando como punto de partida ciertos indicios observados en la empresa La Parrillita C.A., ubicada en Barinas Estado Barinas, que demuestran la existencia de debilidades en cuanto a su estructura organizacional, se considera pertinente desarrollar un estudio dirigido a reestructurar el proceso organizativo de la gestión del talento humano en la mencionada empresa, para lo cual se presenta la investigación estructurada de la siguiente forma:

Capítulo I. El Problema, se presenta el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación de la investigación, los alcances y limitaciones.

Capítulo II. Marco Referencial, integrado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y sistemas de variables.

Capítulo III. Marco Metodológico, formado por el tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis de los datos.

Capítulo IV se presentan los resultados obtenidos después de la aplicación de las técnicas de recolección de los datos y las técnicas de análisis de los datos.

Capítulo V, detalla la propuesta que plantea para solucionar la problemática estudiada.

También, se presentan las conclusiones obtenidas y las recomendaciones de los investigadores.

Para finalizar se reseñan las referencias bibliográficas y electrónicas.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Las empresas en el mundo y en Venezuela, han estado sometidas a las presiones del cambio por parte de factores internos y externos. Las implicaciones del cambio que se operan en la actualidad y los procesos que afectan al sector empresarial toman imperativo el abordaje del cambio en términos de la gerencia necesaria para hacerlo eficiente y efectivo desde una visión prospectiva y crítica que la dimensión administrativa está llamada legítimamente a proveer.

Por esta razón, el proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la empresa, como organización, para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios y de atención al cliente. Las organizaciones y las personas que en ellas están incluidas cambian continuamente siendo necesaria la búsqueda de su desarrollo. En la actualidad, la gestión del cambio en las empresas, con el propósito de lograr su mejora organizacional, debe ser abordada considerando el enfoque planteado para lograr la visión establecida. En este sentido, las empresas también pueden gestionar el cambio con fines de crecimiento o para incrementar su efectividad, según la situación que se desee alcanzar para pasar a un siguiente nivel o estado empresarial.

En este sentido, la permanencia de sobrevivencia y prosperidad de las empresas en el mercado actual requiere de una permanente adopción del cambio. Los grupos de interés de las empresas es este turbulento entorno de predecir, el cambio rápido, crecientemente competitivo y exigente. La adaptación al contexto y al esfuerzo por mejorar se llama cambio, cuando se enfatiza en la profundidad de ese cambio se llama transformación.

Es importante considerar, que el cambio organizacional según Burker (2002) “es un proceso planeado dentro de la cultura de una organización mediante el empleo de tecnología, la investigación y la teoría de las ciencias del comportamiento” (p.187).

Además, se debe tener claro que una empresa es una organización y esta es un ente creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano, la tecnología, recursos materiales (inventarios, equipos, maquinarias e instalaciones físicas) y recursos financieros. En relación al trabajo humano, es importante considerar el desempeño de los trabajadores de la empresa en estudio, el cual debe estar orientado según la estructura organizacional requerida para la gestión del talento humano. Para ello, el encargado de la gerencia de la empresa juega un papel muy importante porque es quien conjuntamente con los propietarios debe establecer la estructura organizativa mediante la cual se debe laborar para alcanzar los objetivos propuestos. Así como también, la creación de cargos y asignación de funciones y responsabilidades inherentes a dichos cargos.

Por otra parte, se debe tener claro que es necesario y muy valioso conocer la visión que se plantea la empresa en estudio para establecer su reestructura organizacional, el cual puede ser con fines de ampliación o con fines de mejoras en sus procesos administrativos y de funcionamiento. En este contexto, surge la necesidad de evaluar la estructura organizativa en la empresa “La Parrillita C. A.”, ubicada en Barinas, Estado Barinas, la cual es un minimarket y es una empresa familiar con intenciones de crecer y previamente mejorar su organización, la estructura organizativa y la gestión del talento humano, así como también realizar otras mejoras cuya necesidad se evidencie para satisfacer los requerimientos de los clientes y mejorar la calidad de su atención.

Desde esta perspectiva, se aprecia que “La Parrillita C.A.” es una empresa familiar, cuyos propietarios desean convertirse en una familia empresaria. Sin embargo, se aprecia que esta empresa es atendida por los dueños e hijos de los dueños, no existiendo cargos definidos ni un organigrama establecido para dicha empresa, aspectos que permitirían mejorar el sistema de calidad de la empresa, principalmente en cuanto a la gestión del talento humano.

En este sentido, para el cambio se requiere, en primera instancia, un estudio que les permita crear una transición exitosa de su situación actual a la situación de mejora deseada, siendo necesario para ello una reestructuración del proceso organizativo de la

gestión del talento humano de la mencionada empresa, enfocado hacia la elaboración de un organigrama apropiado, creación de cargos y la asignación de funciones para esos cargos basada en las competencias requeridas para el desempeño de estos.

1.1.2. Formulación del problema

Dada esta circunstancia, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación actual de la estructura del proceso organizativo de la gestión del talento humano en la empresa La Parrillita C.A.? ¿Una reestructuración organizacional puede responder a las necesidades de gestión del talento humano en la empresa objeto de estudio? ¿Será posible describir la nueva estructura del proceso organizativo de la gestión del talento humano en la empresa La Parrillita C.A.?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General

Reestructurar el proceso organizativo de la gestión del talento humano en la empresa La Parrillita C. A. Ubicada en Barinas, Estado Barinas.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la estructura del proceso organizativo de la gestión del talento humano en la empresa La Parrillita C.A.
2. Describir las pautas de estructura organizativa que responda a las necesidades de gestión del talento humano en la empresa objeto de estudio.
3. Establecer la nueva estructura del proceso organizativo de la gestión del talento humano en la empresa La Parrillita C.A.

1.3. Justificación

El presente trabajo es de alta conveniencia para la organización en estudio y en general para todas las organizaciones, toda vez que permitirá a la empresa tener un

mejor manejo de la información necesaria para mejorar los servicios prestados. Mediante la reestructuración de los procesos se ajustará la documentación y cada directriz requerida a la normativa actual, lo cual mejorará sustancialmente la calidad y el clima organizacional. Estos aspectos permiten a las empresas ser más efectivas y por lo tanto tienden a ser más exitosas.

El estudio de la efectividad de una empresa, le permite a esta conocer cuáles son las carencias que debe minimizar o eliminar y que aspectos debe mejorar según el entorno en que esta se encuentre. Entra en escena considerar el uso de técnicas y habilidades para lograr la reestructuración organizativa mediante mecanismos y acciones de transición que conducen hacia el estatus deseado por los directivos o dueños de la empresa.

En este contexto, se presenta el hecho de que la empresa La Parrillita C.A. no cuenta con una estructura organizativa bien definida, pues actualmente se administra de manera empírica, por lo cual se hace necesario crear una nueva estructura de la gestión organizativa que le permita la estabilización en términos de empresa consolidada para posicionarse como líder en el mercado y le facilite el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, dicha empresa tiene la intención de lograr mejoras en sus procesos administrativos y de funcionamiento, con el propósito de ser más atractiva a sus clientes fijos y clientes potenciales.

Para la organización será importante, el perfeccionamiento de los métodos para la gestión del Talento Humano, mejoramiento de las actividades de planeación de la empresa, al incluirlas como parte de los manuales de políticas, de organización y procedimientos. Adicionalmente esto conducirá a la Dirección, a cumplir con las necesidades legales que surjan en materia de talento humano e indudablemente redundará en el mejoramiento de la imagen de la organización.

Este proyecto será conveniente a nivel académico, pues los estudiantes investigadores pondrán en práctica los conocimientos, experiencia y desarrollo de competencias tales como: búsqueda y análisis de la información, capacidades para formular propuestas orientadas a la solución de problemas, adquiriendo también nuevo

conocimiento, sobre todo, acerca de las aplicaciones de las normas nacionales e internacionales disponibles para la mejora organizacional.

El trabajo aportará a la teoría administrativa y la gestión humana, pues retroalimentará las metodologías formuladas para resolver los principales problemas de las empresas en el ámbito local, nacional y mundial. Se enriquecerá con los resultados, la teoría administrativa, los conocimientos que permiten comprender las estructuras básicas organizacionales, de control y de mercadeo de bienes y servicios. Se optimizará la buena práctica administrativa en áreas como: direccionamiento estratégico, clima laboral, gestión del talento humano, mercadeo y publicidad lo cual impactará positivamente en el rendimiento esperado por los inversionistas.

Por lo expresado anteriormente, se realizará una reestructuración del proceso organizativo de la gestión del talento humano en la empresa La Parrillita C. A. Ubicada en Barinas, Estado Barinas. Con dicha reestructuración se mejoran los procesos y procedimientos, de manera que le permita ser más organizada administrativamente y pueda sacarle mejor provecho a la buena capacidad de atención al cliente que posee, ya que cuenta con una excelente experiencia, que le va a ayudar a lograr un mejor posicionamiento en el mercado, soportado en bases sólidas por su compromiso, responsabilidad y capacidad, haciéndola más competitiva, adaptable a los cambios y crecimiento.

1.4. Alcances y Limitaciones

El presente estudio se contemplará solamente en la descripción de la nueva estructura del proceso organizativo de la gestión del talento humano en la empresa objeto de estudio, más no su ejecución por limitaciones de tiempo. Según los objetivos planteados, el presente estudio se limitará a realizar el diagnóstico la situación actual de la estructura del proceso organizativo de la gestión del talento humano en la empresa La Parrillita C.A., elaborar una estructura organizacional que responda a las necesidades de gestión del talento humano y posteriormente, describir la nueva

estructura del proceso organizativo de la gestión del talento humano en dicha empresa.
El tiempo de duración es de seis meses.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Como primer antecedente, se tiene a nivel internacional a Manosalva y Torres (2017) quien desarrollo un trabajo de grado titulado “Propuesta de diseño organizacional para la empresa JBL Ingeniería SAS” en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de empresas en Sogamoso, Colombia. Según los autores el objetivo de este trabajo de investigación fue realizar el diseño organizacional para la empresa JBL INGENIERIA SAS. Metodológicamente, fue una investigación de carácter descriptivo, para la cual utilizaron como técnica de recolección de datos los instrumentos de observación directa, encuesta y entrevista. La muestra estuvo compuesta por 59 empleados.

Por último, los autores concluyeron que la empresa no contaba con una estructura organizacional definida, desarrollaban el proceso administrativo a través del empirismo. Por lo anterior, este antecedente resulta importante, puesto que aporta información relevante sobre el abordaje del proceso administrativo para elaborar el diseño organizacional de una empresa, así como también se considerará la metodología utilizada en el proceso de investigación.

Asimismo, se tiene a Albuja (2019) que presento un trabajo de grado titulado “Reestructuración organizacional y perfiles de cargo por competencias para el plantel educativo particular “Jean Martín Charcot” de la ciudad de Quito para el año 2018” en la Universidad Andina Simón Bolívar como requisito para optar al título de Licenciada en Administración Empresas, mención Desarrollo del Talento Humano en Quito, Ecuador. El objetivo principal fue reestructurar el organigrama institucional y los perfiles de cargo por competencias para el Plantel Educativo Particular “Jean Martín Charcot” de la ciudad de Quito para el año 2018. Dicha investigación fue un proyecto especial de carácter descriptivo, la muestra estuvo representada por 50 sujetos.

La autora concluyó que las condiciones de ese país, la tecnología y globalización exigen tomar nuevas estrategias, valores y competencias para el talento humano de las empresas, que son los colaboradores o médula operativa encargada de la razón de ser de la institución; es decir, brindar excelencia académica a los estudiantes del Plantel. Este antecedente aporta información relevante sobre la reestructuración de un organigrama y los perfiles de cargo por competencias, lo cual servirá de referencia para la presente investigación, con el propósito de lograr una acertada reestructuración organizativa en la empresa objeto de estudio.

En el ámbito nacional, Caraballo (2017) desarrolló un trabajo de investigación denominado “Plan de mejora del talento humano en Superintendencia De Cajas De Ahorro (SUDECA) para 2015, basada en la Metodología 2013” en la Universidad Central de Venezuela como requisito para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas, mención Gerencia en Caracas, Venezuela. Dicha investigación tuvo como objetivo general desarrollar un plan de mejora del talento humano en la Superintendencia de Cajas de Ahorro (SUDECA) para 2015, basado en la metodología CAF 2013.

La investigación consistió en el diseño de un proyecto factible, compuesto por un diagnóstico organizacional de SUDECA, y focalizada en el plan de mejoras organizacionales. Fue una investigación no experimental y documental, la cual se basa en el análisis de las prácticas gerenciales y resultados organizacionales de la autoevaluación CAF 2013 en SUDECA, información bibliográfica de la temática, y demás documentos de interés para la investigación. En este sentido, en la investigación la muestra estuvo representada por 60 trabajadores de la empresa. Por lo anterior, la autora concluyo que efectivamente la propuesta de inclusión de calidad se hace apremiante en la administración pública en general, e iniciar desde el talento humano es la clave para emprender un proceso necesario y que requiere voluntad de los agentes decisores.

El aporte de este trabajo a la presente investigación radica en el análisis de las prácticas gerenciales y resultados organizacionales para un plan de mejora organizacional enfocada desde la inclusión de la capacitación y mejora del talento

humano para emprender un proceso de mejora organizacional. Esto permitirá mantener un personal motivado y comprometido con el cumplimiento de sus responsabilidades, desempeño que incidirá favorablemente en la gestión del talento humano para lograr una apropiada estructura organizacional.

Por otra parte, Verenzuela (2016) realizó un trabajo de investigación que tiene por nombre “Estructura organizacional en la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Comercial Lucky Star C.A.” en la Universidad de Carabobo como requisito para optar al título de Licenciado Administración de Empresas en Bárbula, Venezuela. El objetivo general de dicha investigación fue proponer una estructura organizacional basada en el modelo de Rightsizing, para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua, tomando como base la inexistencia de la misma. Se desarrolló posteriormente la fundamentación teórica correspondiente y se establecieron los aspectos metodológicos a considerar; de acuerdo a ello, se definió el tipo de investigación como proyectivo y el diseño, no experimental, transeccional de campo.

Según lo expresado, la población y muestra estuvo conformada por treinta y nueve (39) trabajadores de las distintas áreas de la empresa estudiada. Luego de aplicar los instrumentos se tabularon los datos y se analizaron los resultados con respecto a las dimensiones o momentos, con los métodos de la estadística descriptiva, para luego analizar su correspondencia con las teorías estudiadas. Entre los principales resultados se obtuvo que la empresa Lucky Stars, C.A., no posee formal y claramente definidos los elementos que caracterizan a una estructura organizativa apropiada y funcional, por otro lado, se observó que los factores que inciden en ello, son el tamaño, el entorno y la naturaleza del poder.

El aporte de esta investigación está en la comprensión y visión de los factores que inciden en la construcción de una estructura organizativa apropiada para cada empresa. Por lo tanto, se deben considerar todos los elementos que caracterizan una estructura organizacional con el propósito de lograr una reestructuración adecuada para la gestión del talento humano en La Parrillita C. A.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Estructura Organizacional

En la actualidad, existen diversos patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Desde esta perspectiva, Robbins (2011), define la estructura organizativa como:

La distribución formal de los empleos dentro de una organización, la cual juega un papel primordial involucrando el esquema formal de relaciones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores materiales y funciones con vista a la consecución de objetivos (p.96).

Por su parte, Chiavenato (2011), señala que la estructura organizativa de una empresa es la forma en la que esta se va a gestionar. En ella pueden diferenciarse tres partes:

- a. La estructura organizativa formal es aquella que se basa en el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección, son relaciones deliberadas.
- b. La estructura organizativa informal son el conjunto de relaciones que no han sido definidas explícitamente y responden básicamente a las necesidades que entran en contacto con el trabajo.
- c. La estructura real de la organización se basa en el conjunto de relaciones formales e informales. (p.58)

En el mismo orden de ideas, Goncalves (2009), señala que la estructura organizacional de una empresa “es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir sus miembros; es un sistema de roles que han de desarrollar los empleados para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan de la empresa” (p.98). Por otro lado, el autor citado, expresa que es la forma en que se organizan las actividades de una empresa, especifica la división, agrupación y coordinación de sus actividades, relaciones entre los gerentes y los empleados, y de cada uno entre sí. Según este autor la estructura organizativa de la empresa está formada por:

- a. El conjunto de elementos (cargos y responsabilidades) que la integran.
- b. Las funciones que tienen asignadas cada uno de los cargos.
- c. Las relaciones jerárquicas y funcionales existentes entre los distintos

elementos (cargos).

- d. Por otro lado, el autor señala que las partes fundamentales que deben integrar la estructura organizacional son:
- e. Núcleo de operaciones: conformado por los empleados operarios que realizan funciones básicas de compra, producción, ventas, entre otras.
- f. El ápice estratégico: son los altos directivos, ocupan los cargos de mayor jerarquía y supervisan todo el sistema, son responsables de hacer realidad la misión, visión y diseño del plan estratégico; ejemplo: los gerentes y empresarios.
- g. Línea media: profesionales responsables de las áreas funcionales, departamentos, divisiones y procesos; ejemplo: los jefes de cada área.
- h. Tecno-estructura: son analistas responsables del estudio, planeación y control en la organización, normalizan las actividades de la empresa; ejemplo: jefes de control de calidad, diseñadores, creativos e investigadores de área.
- i. Staff de apoyo: son unidades especializadas que se encargan de asesorar en temas específicos, fiscal, de finanzas, o cualquier profesional que asesora al gerente en procesos y toma de decisiones.

En términos generales, se entiende que la importancia de la estructura organizacional de la empresa radica en que esta permite darle organización y control a la misma, ayuda a establecer estrategias y distribuir las responsabilidades para el logro de objetivos y metas, define los deberes, responsabilidades y actividad de cada persona, fija líneas de autoridad y subordinación de cada trabajador, así como lo que cada uno debe hacer para contribuir de manera activa para que las metas sean alcanzadas.

2.2.2. Tipos de Estructura Organizacional

Según Chiavenato (Ob. Cit.), Gibson, Ivancevich y Donnelly (2011), existe una amplia variedad de estructuras que las empresas pueden emplear, según las características y necesidades propias de cada una, así como del contexto que las rodea,

cada una de las cuales posee elementos que las distinguen y ofrecen múltiples ventajas. Seguidamente se presenta un resumen de las mismas (cuadro 1):

Cuadro 1. Resumen de los tipos de estructura organizacional

TIPO	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	LIMITACIONES
Simple	<ul style="list-style-type: none"> - Pequeñas empresas o en fase de inicio. - Fuerte centralización de autoridad - Poca formalización (alto componente informal) - Coordinación: Supervisión directa/unidad de mando 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad (permite adaptarse a nuevas situaciones o cambios en el entorno con facilidad y con unos costos bajos). - Bajo costo de mantenimiento. - Rapidez de respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> - Ante aumento de tamaño. - Entornos simples y dinámicos
Burocracia maquina	Estructuras que funcionan como máquinas integradas y reguladas.	<ul style="list-style-type: none"> - Entorno simple y estable. - Organizaciones Maduras 	
Burocracia profesional	Estructura que enfatiza la autonomía de los individuos a través de la normalización de las habilidades.	Entorno complejo y estable Organizaciones con productos y servicios normativos.	
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> - Elevada especialización y formalización. - Departamentalización por funciones. - Autoridad centralizada - Coordinación más compleja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Efectiva autoridad. - Economía en la asignación de recursos. - Disminución de la duplicidad de tareas y puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultades de coordinación - Centralización ante aumento de tamaño
Multidivisional	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa diversificada (compleja y de gran tamaño) - División por unidades organizativas casi autónomas. - Elevada descentralización. - Control, coordinación de estrategia entrelazados en la dirección general 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplio rango de autoridad - Desarrollo y formación de directores de divisiones - Divisiones independientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Divisiones semiautónomas (conflictos y objetivos) - Coordinación
Matricial	<ul style="list-style-type: none"> - Organizaciones no lucrativas. Empresas con actividades muy diferenciadas con factores comunes. - Dos líneas de autoridad: Horizontal y vertical - Organización de proyectos y funcional con carácter temporal 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad en la organización de recursos - Reduce el conflicto de objetivos - Elevada motivación 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflicto ante la doble autoridad - Cambio cultural: Implantación gradual

Adhocracia	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos integrados para proyectos específicos - Poca complejidad, formalización. - Descentralización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Temporalidad y conveniencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Ineficiencia ante la falta de autoridad y coordinación
------------	---	---	--

Fuente: Chiavenato (2011).

Adicional a lo anterior, Chiavenato (Ob. Cit.), menciona las estructuras organizacionales virtuales, las cuales tienen como propósito proporcionar altos niveles de flexibilidad, son similares a las organizaciones en trébol y en red. Están orientadas al mercado y que se diseñan como un grupo de cadenas de relaciones entre proveedores, clientes, competidores, otras organizaciones y la propia empresa.

Las organizaciones con estructura virtual, son ligeras porque emplean a pocos trabajadores; difusas, porque no presentan límites claros; flexibles, porque se adaptan al entorno con velocidad; rápidas, porque son capaces de desarrollar nuevos productos o servicios en poco tiempo; y finalmente, dispersas, porque no tienen un ámbito geográfico claro y pueden utilizar intensivamente el teletrabajo debido al uso intensivo y extensivo de las tecnologías de información y de los SIG o Sistemas de Información Gerencial y de Sistemas Estratégicos de distinta naturaleza para apoyar las competencias distintivas o core business del negocio.

2.2.3. Factores administrativos y operativos determinantes de la estructura organizacional

Para Robbins (Ob. Cit.), los factores que determinan la estructura de una organización están conformados por los siguientes componentes inherentes a las áreas administrativa y operativa: Tamaño, tecnología, entorno y naturaleza del poder (pág. 109). Los mismos se detallan a continuación:

2.2.3.1. Tamaño. Compuesta por: capacidad física, personal, insumos utilizados, productos generados, patrimonio. Esta variable interviene en las siguientes dimensiones:

- a. Tamaño y especialización. A mayor número de componentes (capacidad física,

personal, insumos utilizados, productos generados, patrimonio) mayores posibilidades de especialización.

- b. Tamaño y formalización. Cuanto mayor son las organizaciones, más se repiten los comportamientos, y por tanto son más fáciles de formalizar.
- c. Tamaño y Centralización. Normalmente en las grandes organizaciones es necesario descentralizar el poder para poder dirigir las de un modo correcto.

De igual forma, Chiavenato (Ob. Cit.), destaca que con el incremento del tamaño de la organización la estructura se hace más formal y compleja, la coordinación y la comunicación se vuelven procesos más difíciles pues las tareas se multiplican. La gran diferenciación que suele haber en las funciones de una gran organización lleva a buscar la mayor especialización posible en su desempeño (pág. 97).

2.2.3.2. Tecnología. Según Robbins (Ob. Cit.), este factor incluye: El sistema tecnológico de la organización, el saber hacer (Know How) procesos de trabajo que permitan la transformación de materiales, energía e información. Por otro lado, este factor incluye: los conocimientos, herramientas, maquinaria y equipo, así como las técnicas y métodos de trabajo que la organización utiliza en sus procesos de producción e intercambio. Los aspectos más relevantes de la tecnología son:

- a. La complejidad. Está relacionada con el tipo de proceso productivo, así como, con el producto, bien o servicio. A medida que una organización lleva a cabo diversas combinaciones de procesos y productos cambian los procesos administrativos.
- b. La Interdependencia. Alusiva al grado de autonomía o dependencia con que las diferentes unidades organizacionales desempeñan sus funciones influirá en el tipo de estructura organizacional y en los procesos de toma de decisiones.
- c. La creatividad y ciclo de vida del producto. Hay productos que agotan sus nichos de mercado y necesitan agregarle innovaciones para mantener a la firma en el mercado. Esto exige que sus estructuras contemplen la existencia de departamentos especializados en investigación y desarrollo de ideas rentables.

A modo de resumen, se puede afirmar que la tecnología tiene la propiedad de determinar la naturaleza de la estructura organizacional y el comportamiento organizacional de las empresas. Se habla de imperativo tecnológico cuando se refiere al hecho de que es la tecnología la que determina la estructura de la organización y su comportamiento.

2.2.3.3. Entorno. Gibson, Ivancevich y Donnelly (Ob. Cit.), refieren que este factor contempla las siguientes dimensiones:

- a. Estabilidad. Con que intensidad varían los factores que forman el entorno y afectan a la empresa. Esta puede ser estática o dinámica, en el primero se producen pequeños cambios y su dirección es fácilmente predecible, en el segundo es más difícil e incierto pronosticar lo que va a ocurrir
- b. Complejidad. Número y variedad de elementos del entorno que afectan a la empresa. Esta puede ser simple o compleja, en la primera tiende a haber pocos componentes (homogéneos), en el segundo el número de elementos es bastante elevado (heterogéneos).
- c. Incertidumbre. Se refiere al grado de conocimientos que se tiene acerca de los elementos que conforman el entorno. Se ve condicionada por el nivel de complejidad del entorno y su estabilidad y dinamismo.

En términos generales, Robbins (Ob. Cit.), señala que la estabilidad del medio ambiente influye en el tipo de estructura de la organización. Cuando el ambiente que la rodea es altamente predecible debido a que hay pocos cambios en él, la estructura puede fácilmente ajustarse a modelos centralizados, con comunicación a través de los niveles jerárquicos y a trabajar con procedimientos claramente establecidos y políticas rígidas. En contraste, cuando el entorno de la organización es inestable y, hay cambios rápidos e impredecibles, la organización requiere de mayor flexibilidad interna que le permita responder adecuadamente a los cambios externos.

2.2.3.4. Naturaleza del poder. Poder es la capacidad o habilidad potencial de una persona u organización para influir en otras para obtener un resultado. La autoridad está incluida en el concepto de poder. Cuando el poder se legitima en el contexto de la

organización se denomina autoridad. Las estructuras son el ambiente en que se ejercita el poder, donde se toman decisiones y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones, desde este punto de vista, incluye aspectos como las líneas de autoridad, de responsabilidad y de comunicación. Hablar de poder o mejor de influencia y control cuando se ejerce en el contexto de la estructura organizacional, significa entender que en una empresa estos tres factores cohabitan en múltiples formas:

- a. La autoridad que es una forma de influencia social articulada a la legitimidad.
- b. La coerción física directa, la más poderosa y primitiva de todas.
- c. La persuasión en sus diversas facetas, que representa otro medio de control social.
- d. Una forma de influencia que suele llamarse Staff de Apoyo, o autoridad técnica.

2.2.4. Elementos de la Estructura Organizacional

Según Robbins (2011, pág. 119), están conformados por: Autoridad, Especialización, Departamentalización, Cadena de mando, Tramo de control, Centralización/Descentralización, Formalización.

- a. Autoridad. Es la capacidad para hacer, mandar hacer y ser obedecido. Es una propiedad del mando y por tanto de los Jefes. Se expresa como una relación social entre personas y sistemas vinculados mediante la subordinación jerárquica.
- b. Especialización. Grado en que las tareas en la organización se subdividen en puestos separados, teniendo en cuenta división del trabajo, departamentalización, jerarquía y coordinación.
- c. División del trabajo. Especialización y perfeccionamiento de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
- d. Jerarquización. Implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión, de igual forma establecer niveles de autoridad en forma

descendente, a través de la estructura de la organización, delimitando la responsabilidad de los empleados a un solo jefe inmediato superior.

- e. Coordinación. Tiene como fin lograr que los diferentes departamentos funcionen como una unidad. Es el resultado de la necesidad que tienen las organizaciones de integrar diversas funciones. La coordinación deberá conciliarse con la necesidad de la especialización. La falta de coordinación provoca conflictos, pérdida de control y una responsabilidad diluida por la separación entre autoridad y competencia y rechazo de la responsabilidad.

Es importante señalar, que tanto los factores que inciden en la estructura organizacional como los elementos que la conforman según los autores referidos, serán tomados en consideración para dar cumplimiento al propósito general de la investigación dirigido a reestructurar el proceso organizativo de la gestión del talento humano en la empresa La Parrillita C. A. Ubicada en Barinas, Estado Barinas.

2.2.5. Enfoques Reestructuración

La reestructuración puede considerarse como la transformación para mejorar la competitividad de una organización, el cambio en los recursos humanos y gestión, la innovación en los procesos y tecnología. Al respecto, Biasca (1998) afirma: “la reestructuración consiste en el cambio importante de algunos o todas las variables estructurales de la empresa” (p.40). A nivel administrativo la reestructuración se orienta a formar una nueva manera de ver a la empresa o a la organización, incluso conduce a inventar de manera creativa una manera diferente de hacer el trabajo (Biasca, 1997). Por su parte, Gareth (2008) señala que “una estructura adecuada es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación. A medida que las organizaciones crecen y se diferencian, la estructura evoluciona de la misma manera” (p.9).

Otros autores como David (2003) definen a la reestructuración “como la reducción del tamaño de la empresa, que implica la reducción del tamaño de empleados, la reducción del número de unidades y niveles jerárquicos en la estructura organizativa, cuya finalidad es mejorar la eficiencia y eficacia” (p.1). Por otro lado, Sanz (2013)

manifiesta que: “las reestructuraciones empresariales constituyen el cauce para separar las unidades económicas rentables de las que no lo son, facilitan la integración de todo o parte de la empresa en unidades solventes” (p. 8).

2.2.6. Gestión de Talento Humano

Según Chiavenato (Ob. Cit.) define la Gestión del talento humano “como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p.89). Por su parte, Mora, (2012) resalta que la gestión del talento humano “es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio” (p.131). Además, Mora (Ob. Cit.) señala que “es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer” (p.131).

2.2.7. Administración de Recursos Humanos

La Administración de recursos humanos (ARH) según Mora (Ob. Cit.) “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evolución del desempeño” (p.138). Por lo anterior, la ARH es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrados de procesos y que cuida al capital humano de las organizaciones dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.

2.2.8. Importancia de los Recursos Humanos

Para Perdomo (2013) La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa “se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del

mismo” (p.96). Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas.

Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado, más valioso en toda sociedad. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. Por todo ello, podemos decir que las personas integrantes en la empresa son el verdadero motor de la misma, y que sin ellos podríamos decir que no habría empresa. Por todo lo anterior es muy importante a la hora de transmitir estos conceptos a los alumnos, hacerles ver que el principal activo de una empresa no es sino el factor humano de la misma, más que las maquinarias y el capital que posean.

2.2.9. Selección de Personal

Para Chiavenato (2002) “Es un proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado” (p.75). Por su parte, De Ansorena (2005) expresa que:

Es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, queles diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y

capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional. (s/i)

En este orden de ideas, Chiavenato, I. (Ob. Cit.) plantea que “la selección busca entre diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita” (p.75); además Chiavenato, I. (Ob. Cit.) agrega “el proceso de selección, por lo tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia o el desempeño humano, así como la eficacia de la organización” (p.75). Por otro lado, Gómez L y otros (2008) refuerza que “es el proceso por el que setoma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto” (p.45). Por lo anterior, el proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo; y a continuación valorar a cada candidato en función de esas características, las mismas se explican a continuación:

2.2.10. Proceso de selección

Según Cruz (2013) “Es el proceso por el cual se escoge entre varios candidatos, al más idóneo para desempeñar las actividades de cada puesto” (p.1). De acuerdo a lo anterior, se detalla a continuación cada de las etapas del proceso de selección:

- a. **Entrevista con el reclutador:** para conocer su perfil y determinar si es un candidato potencial para ocupar la vacante.
- b. **Aplicación de pruebas psicométricas:** si el candidato cumple con el perfil, el reclutador da seguimiento al proceso con la aplicación de pruebas psicométricas.
- c. **Referencias personales y laborales:** se procede a realizar la investigación de referencias laborales y personales, con las cuales obtendremos información importante sobre su historial laboral, de acuerdo a estos resultados se continuará con el proceso y es parte importante para la selección del candidato idóneo.
- d. **Estudio socioeconómico:** algunas empresas recurren a la aplicaciónde

estudios socioeconómicos, una vez concluidas las referencias el siguiente paso es la aplicación de este, con lo cual se pretende conocer al candidato en su espacio, y un poco más de cerca a él ya su familia.

- e. **Selección del candidato:** Según Cruz (Ob. Cit.) concluido el proceso de selección y si este ha sido satisfactorio se procede a informar al candidato sobre el resultado y se coordina una cita con él para realizar la contratación inmediata”. Además, añade “en caso de que existieran dos o más candidatos con un resultado satisfactorio, el reclutador y el jefe inmediato realizaran un análisis entre los candidatos para elegir a uno de ellos. (p.1)

2.2.11. Capacitación y Desarrollo

Para los autores De Cenzo y Robbins (2008) la capacitación y desarrollo del talento humano “es estimular las cualidades personales de los empleados de manera que las mejoras que se lleven a cabo conduzcan hacia una mayor productividad en la organización”. (p.1) En este orden de ideas, Obregón, M. Alonso, B. Díaz, V. et al (2017) señalan:

La capacitación y desarrollo de los recursos humanos tiene cada día mayor importancia al formar parte de la gestión integrada del capital humano, el propósito es poner en las manos del capacitador una herramienta de trabajo con el objetivo de revitalizar con nuevas proyecciones la preparación de los recursos humanos para lograr la calidad del desempeño de cada trabajador. (p.3)

2.2.12. Desempeño Laboral

Para Araujo y Leal G. (2007) “El desempeño laboral depende y se mide en varios factores: elementos, habilidades, características o competencias pertenecientes a los conocimientos, habilidades y capacidades desarrolladas por el empleado y aplicadas en su área de trabajo” (p.1). Por lo anterior, Araujo y Leal G. (2007) agregan:

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias,

sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. (p.1)

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada. Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada.

2.2.13. Factores que influyen en el desempeño laboral

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador. En este orden de ideas, la revista Guía para gerentes (2000) indica que:

El desempeño y los resultados del trabajo del personal son una responsabilidad crítica de la gestión. Un sistema de gestión del desempeño basado en competencias apoya a los gerentes y les ayuda a cumplir con sus responsabilidades con más confianza y eficiencia. (p.22)

Como proceso administrativo, la gestión donde se vuelve administración del desempeño tiene un efecto importante en la capacidad de la organización para atraer y retener trabajadores de máxima idoneidad, mejorar la eficiencia y eficacia de su funcionamiento y prestar servicios de la mejor calidad a los clientes internos y externos de la organización. En este sentido, Arratia (2010) expresa que “en general, el

desempeño que los trabajadores tienen está determinado por la forma de organización y por las condiciones bajo las cuales se estructura este trabajo”. (p.17) Finalmente, se define el desempeño según García (2011), como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (p.20).

2.2.14. Remuneraciones

La compensación es el área de los Recursos Humanos relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Según Chiavenato (Ob. Cit.), la remuneración de los empleados:

Está compuesta por factores financieros y no financieros. A su vez, existen dentro de los factores financieros dos tipos de compensación: directa e indirecta. Dentro de la compensación directa se encuentran el salario en sí que recibe el empleado, los premios por metas alcanzadas con éxito y las comisiones (por ventas, cobranzas, etc.). La compensación indirecta contempla todos aquellos aspectos por los que el trabajador recibe dinero o beneficios económicos, pero que suelen ser variables.

Entre ellos se encuentran los bonos por vacaciones, las propinas, las horas extras, etc. Del mismo modo, dentro de los aspectos no financieros de la compensación se encuentran el reconocimiento, la autoestima, la seguridad en el puesto de trabajo y el prestigio. Estos aspectos no financieros no son un atributo menor. La motivación y la satisfacción del personal dependerán en muchos casos de las equidades salariales que existan dentro del emprendimiento. Dentro de las principales características especiales de las remuneraciones, debemos destacar las siguientes según Chiavenato (Ob. Cit.):

- a. **Es una contraprestación.** - Es la reciprocidad al esfuerzo o servicios prestados mediante un contrato de trabajo en calidad de dependiente. Este elemento es utilizado como un criterio fundamental para decidir sobre la existencia o no del vínculo laboral.
- b. **Debe ser de libre disposición.** - Las asignaciones económicas pagadas al

colaborador, debe ser utilizado libremente, en los gastos que él crea necesario, sin necesidad de consultar o informara su empleador.

- c. **Debe ser cancelada en dinero.** - las remuneraciones deben ser pagadas preferentemente en dinero, sin embargo, por excepción también se puede pagar en especies, es decir en artículos o productos de primera necesidad, previa aceptación del colaborador.
- d. **Es intangible.** - La remuneración no puede ser “tocada” por nadie, ni siquiera por el empleador, ya que solo puede ser cobrado por el colaborador y excepcionalmente por su esposa, padres, o hijos, previa carta poder firmada legalmente.
- e. **Es inembargable.** - las deudas contraídas con terceros por el colaborador, no pueden originar medidas de embargo sobre ellas. La excepción a ésta regla es la pensión alimenticia autorizada con orden judicial.
- f. **Tiene carácter preferencial o prevalencia.** - Gómez, M. 2010 En caso de quiebra o liquidación de la empresa, las remuneraciones, así como los beneficios sociales del colaborador, tienen preferencia frente a otras deudas del empleador.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

1.1. Diseño y Tipo de la Investigación

De acuerdo al problema planteado y a los objetivos a alcanzar, la presente investigación se orienta a un diseño de campo apoyado en un diseño de investigación documental. Silva (2014) señala que “la investigación de campo se realiza en el medio donde se desarrolla el problema, o en el lugar donde se encuentra el objeto de estudio, el investigador recoge la información directamente de la realidad” (p.20).

En este orden de ideas, al basarse sobre hechos reales es necesario llevar a cabo una estrategia que permita analizar la situación directamente en el lugar donde acontecen, es decir, en la sede de la de la empresa La Parrillita C.A. Sobre esta misma línea, Hernández y col. (2012) expresan que la investigación documental permite “Detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio” (p.50).

1.2. Nivel y Modalidad de la Investigación

En relación a lo anterior, la investigación es de nivel descriptivo, siendo definido según Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit.), como “aquellos que permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 160). De acuerdo a lo anterior, este nivel se ocupa de la descripción de fenómenos sociales o clínicos en una circunstancia temporal y geográfica determinada. Desde el punto de

vista cognoscitivo, su finalidad es describir desde el punto de vista estadístico y su propósito es estimar parámetros.

En cuanto a la modalidad, responderá a un proyecto factible ya se fundamentará en el diagnóstico de necesidades para la elaboración de una propuesta de solución al problema investigado; respondiendo a la definición de proyecto factible como “proyectos investigaciones que proponen la formulación de modelos, sistemas entre otros, que dan soluciones a una realidad o problemática real planteada, la cual fue sometida con anterioridad o estudios de las necesidades a satisfacerla” (Balestrini, 2006, p. 9).

1.3. Fases metodológicas de la investigación

En concordancia con lo antes expuesto y según los objetivos planteados, la investigación se desarrollará en tres fases:

Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la estructura del proceso organizativo de la gestión del talento humano en la empresa La Parrillita C.A.

Para efectuar un diagnóstico apropiado sobre la situación actual de la estructura del proceso organizativo de la gestión del talento humano en la empresa La Parrillita C.A., se consideraron técnicas específicas que serán utilizadas en la recolección de la información; entre ellas se tiene la encuesta la cual según Tamayo y Tamayo (Ob. Cit.) “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (p.24). Así como también, será utilizada como técnica la entrevista, definida por Sierra (1999) como “una conversación que establecen un interrogador y un interrogado orientada a la obtención de información sobre un objetivo definido “(p. 281).

En relación al instrumento de recolección de datos, es definido por Chávez (2000) como “los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributos

de las variables” (p.95). Es preciso mencionar que entre ellos se tienen a los cuestionarios, guion de entrevistas y escalas de clasificación, siendo el cuestionario y el guion de entrevista los instrumentos mayormente utilizados para tal fin. Por consiguiente, los instrumentos de recolección de datos que serán utilizados en la presente investigación son el cuestionario, el cual es definido por Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit.) como “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. (p. 391); así como también, será utilizado el guion de entrevista estructurada, definida por Hurtado (2008) como aquella que “debe contener los datos generales de codificación del entrevistado, datos sociológicos y datos convencionales al tema de investigación” (p.46).

Por consiguiente, es preciso mencionar que el cuestionario será diseñado con preguntas cerradas y respuestas dicotómicas, cuya confiabilidad será determinada por el método KR-20 dicho cuestionario será tomado como instrumento de medición, el mismo será escrito y auto administrado, tal como lo refiere, Arias (Ob. Cit.); “se denomina así porque debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador” (p.216). Por último, es importante acotar que dicho cuestionario será aplicado a los trabajadores de la empresa La Parrillita C.A., mientras que el guion de la entrevista será aplicado a los gerentes de la empresa objeto de estudio; esto con el fin de alcanzar el objetivo general propuesto en la presente investigación.

Fase II. Descripción de las pautas de estructura organizativa que responda a las necesidades de gestión del talento humano en la empresa objeto de estudio.

En esta fase, la técnica de recolección de datos que se utilizará es la observación directa. Méndez (2012) la define de la siguiente manera: “es directa cuando el observador forma parte del grupo observado y asume su comportamiento”. (p.195) Esta técnica permitirá a los investigadores estar en contacto personalmente con el hecho que trata de investigar. El instrumento para utilizar es la lista de chequeo. En lo que respecta a la lista de Chequeo, Oliva (2009) la define como “dispositivos metodológicos y nemotécnicos, que reducen la complejidad para comprobar solamente los elementos

importantes, con ello reducen errores de omisión” (p.9) A través de este instrumento se identifican las actividades que realizan los trabajadores en la empresa La Parrillita C.A, para el desempeño de sus funciones, los procedimientos gerenciales en cuanto a la gestión del talento humano y como es la estructura organizativa de la empresa. La información que se obtenga con la lista de chequeo, permitirá conocer cuáles son las carencias de la empresa y permitirá, junto con los resultados del diagnóstico, efectuar la descripción de las pautas de estructura organizativa que responda a las necesidades de gestión del talento humano en la empresa La Parrillita C. A.

Fase III. Establecimiento de la nueva estructura del proceso organizativo de la gestión del talento humano en la empresa La Parrillita C.A.

Una vez efectuada la descripción de las pautas de la estructura organizativa que responda a las necesidades de gestión del talento humano en la empresa La Parrillita C. A., se procederá a ejecutar esta fase estableciendo una nueva estructura del proceso organizativo de la gestión del talento humano en la empresa La Parrillita C.A. basada en el diseño y creación de cargos, descripción de funciones, entre otros. La propuesta quedará diseñada de la siguiente manera:

- Título de la propuesta
- Presentación y Justificación
- Objetivo general y específicos
- Desarrollo de la propuesta

1.4. Población y muestra

Para el desarrollo de esta fase se definió la población de ocho personas que constituyen el equipo de trabajadores de la empresa La Parrillita C. A. siendo definida la población o universo es definida por Arias (Ob. Cit.) como “Un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas

conclusiones de la investigación. Esta queda determinada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81). Por otra parte, en cuanto a la muestra para Arias (Ob. Cit.), la muestra es definida como “Un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83).

De acuerdo a lo expresado, la población es pequeña y accesible, por lo tanto, para el estudio se tomará el 100% de la población general de la empresa La Parrillita C.A. considerando que a la gerencia le será aplicada una serie de entrevistas y a los trabajadores de empresa una encuesta en forma de cuestionario; en este sentido la población objeto de estudio se aborda a través de un censo poblacional, el cual consiste en investigar el número y características del universo en estudio, en otras palabras, Méndez (2006), señala que “el censo poblacional consiste en estudiar todos y cada uno de los elementos de la población” (p. 281).

1.5. Técnicas e instrumento de recolección de datos

Se implementará la encuesta como técnica de recolección de datos mediante el uso de cuestionario (Barraza Macías, 2006) que comprende un conjunto de preguntas sobre las variables, aplicado a la muestra seleccionada para detectar tendencias de comportamiento e información de sus percepciones sobre nivel de motivación y el diseño de puestos de trabajo. Cabe mencionar que el cuestionario se estructurará con 10 preguntas de tipo dicotómicas.

1.6. Técnica de análisis

El procesamiento de datos y su correcto análisis es una fase esencial para toda investigación, referida a la clasificación o agrupación de los datos referentes a la variable objeto de estudio y su presentación conjunta. De acuerdo con Hurtado (Ob. Cit.), el procesamiento de los datos en una investigación con diseño de campo se define como “...la organización de los elementos obtenidos durante el trabajo realizado” (p. 276). En ese sentido, el procesamiento de análisis de los datos comprende el proceso a través del

cual se organizan la información obtenidas con la aplicación del instrumento de recolección de datos, con la finalidad de analizar e interpretar los valores mostrados.

1.7 Recursos

Los recursos constituyen el conjunto de personas, equipos, instituciones, tiempo, servicios y aportes financieros que hacen posible la aplicación del proyecto de investigación (Carvajal, 1992). A continuación, se detallan los recursos necesarios para el desarrollo de la presente investigación:

1.7.1 Humanos

- Investigadores: Br. Fabiana García, Br Felipe de Sousa (UJAP)
- Tutor del proyecto: Maruja Molina
- Personal directivo y operativo de la empresa La Parrillita C. A.

1.7.2 Institucionales

- Universidad José Antonio Páez (UJAP)
- Empresa La Parrillita C.A.

1.7.3 Materiales y Financieros.

Cuadro 2. Presupuesto

Proyecto: Establecimiento de la nueva estructura del proceso organizativo de la gestión del talento humano en la empresa La Parrillita C.A.

DESCRIPCIÓN	SUB TOTAL
Papelería	40.000.000
Honorarios profesionales: Asesorías	60.000.000
Equipos:	
Computadora	892.400.000
Internet	2.000.000
Misceláneos	15.000.000
TOTAL	1.009.400.000

Fuente: García y De Sousa (2021)

Cuadro 3. Cronograma de Actividades

Proyecto: Establecimiento de la nueva estructura del proceso organizativo de la gestión del talento humano en la empresa La Parrillita C.A.

ACTIVIDADES	PERIODOS: SEMESTRES						TOTAL (Meses)
	2020-3 CR						
	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	
Planificación de la investigación							4
Prueba del Instrumento							
Aplicación del Instrumento							
Recolección de los datos							
Análisis e interpretación de los datos recabados							
Redacción del Informe Final							
Presentación							
	TOTAL						4

Fuente: García y De Sousa (2021)

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

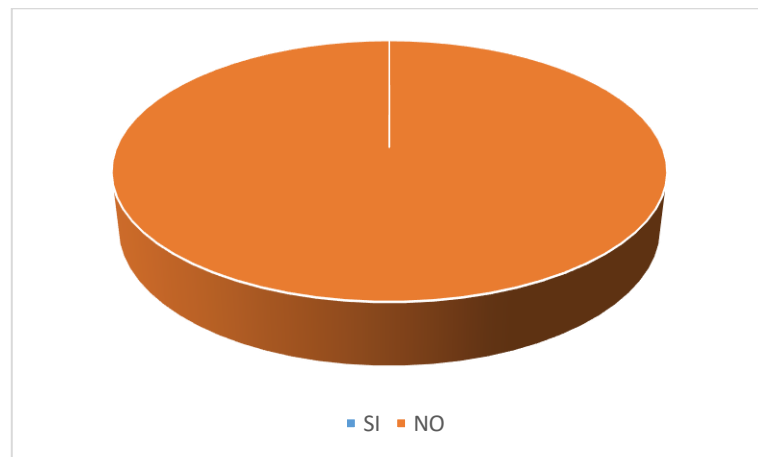
1. ¿Considera usted que la empresa dispone de un proceso técnico e imparcial de captación de personal?

Cuadro 4. Captación de personal

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	8	100
Total	8	100

Fuente: García y De Sousa (2021)

Grafico 1. Captación de personal



Fuente: García y De Sousa (2021)

En este primer ítem el cien por ciento de los encuestados considera que la empresa no dispone de un proceso técnico e imparcial de captación de personal. La captación de personal debe ser objetiva e imparcial; de allí la necesidad de que toda empresa debe tener un proceso técnico previamente diseñado por expertos con el propósito de no cometer errores en la selección.

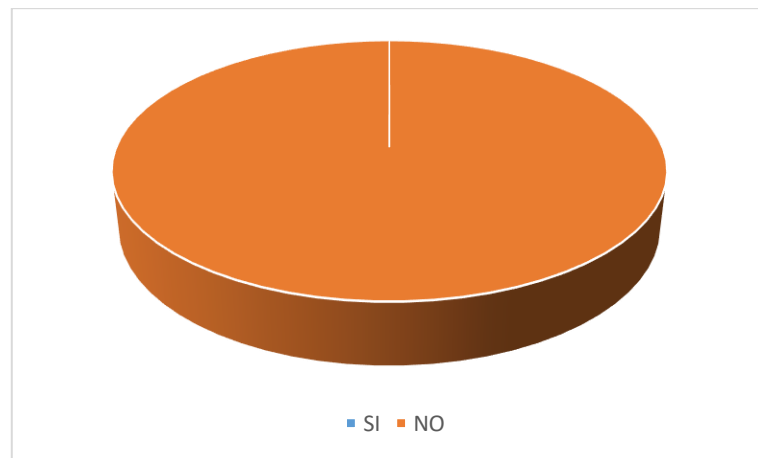
2. ¿Es necesaria la capacitación de los trabajadores para el correcto desempeño de sus labores?

Cuadro 5. Capacitación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	12,5
No	1	87,5
Total	8	100

Fuente: García y De Sousa (2021)

Gráfico 2. Captación de personal



Fuente: García y De Sousa (2021)

Las ochenta y siete comas cinco por ciento (87,5%) de los encuestados considera que es necesaria la capacitación de los trabajadores para el correcto desempeño de sus labores. Se aprecia una respuesta muy acertada ya que con la capacitación se logra la preparación del personal y se enriquecen las habilidades y competencias requeridas para su desempeño.

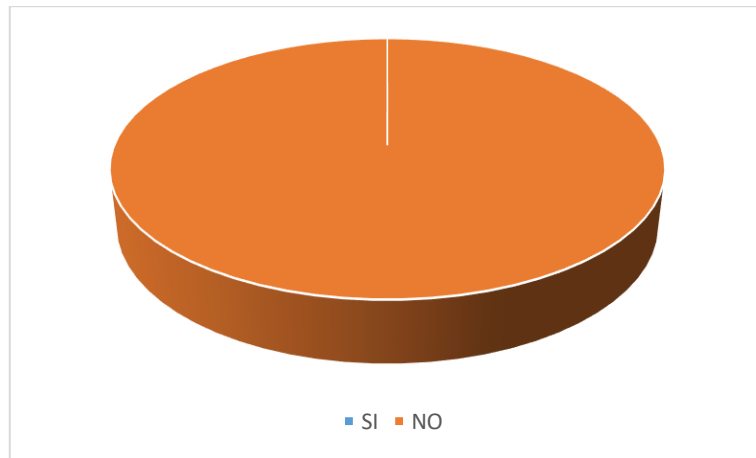
3. ¿La capacitación estimula las cualidades y competencias personales de los empleados?

Cuadro 6. Capacitación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	87,5
No	1	12,5
Total	8	100

Fuente: García y De Sousa (2021)

Gráfico 3. Capacitación



Fuente: García y De Sousa (2021)

El ochenta y siete coma cinco por ciento de los encuestados opina que la capacitación estimula las cualidades y competencias personales de los empleados. Queda claro que el facilitar e incrementar los conocimientos y habilidades a los empleados debe incidir en un mejor desempeño de sus cargos.

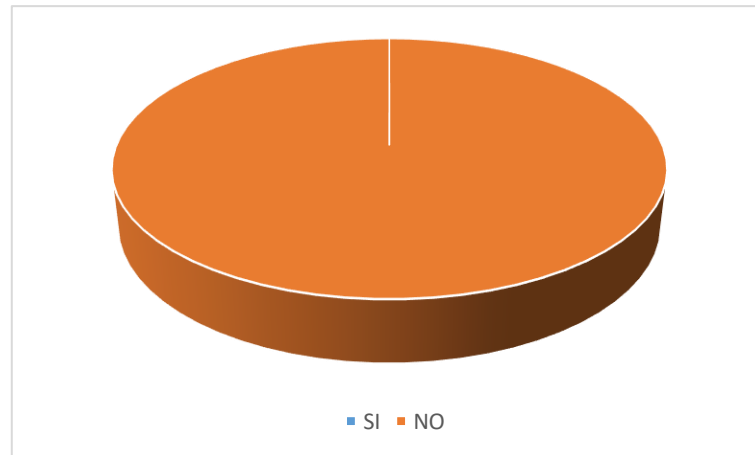
4. ¿Existen procedimientos para el buen desempeño del personal de La Parrillita C. A.?

Cuadro 7. Evaluación de desempeño

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	8	100
Total	8	100

Fuente: García y De Sousa (2021)

Grafico 4. Evaluación del desempeño



Fuente: García y De Sousa (2021)

El cien por ciento de los encuestados opina que no existen procedimientos para el buen desempeño del personal de La Parrillita C. A. En toda empresa debe existir un manual de procedimientos al cual el personal tenga acceso, con el propósito de que este conozca la forma como se debe trabajar o efectuar las tareas rutinariamente, es decir trabajar de manera estandarizada.

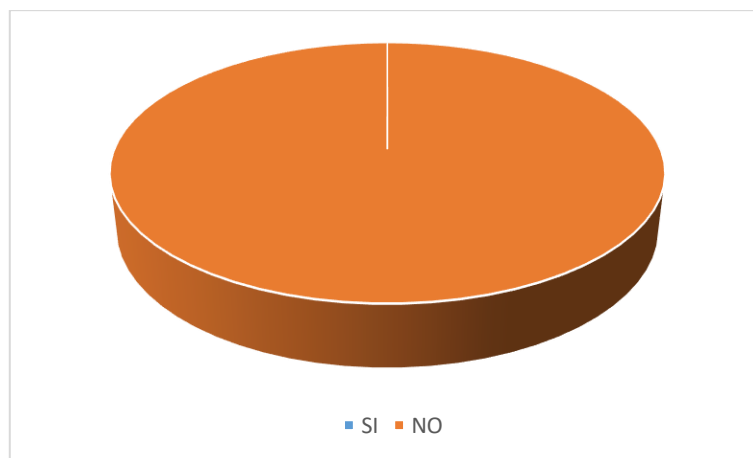
5. ¿La gerencia de la empresa gestiona la evaluación del desempeño y los resultados del trabajo del personal?

Cuadro 8. Evaluación de desempeño

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	75
No	2	25
Total	8	100

Fuente: García y De Sousa (2021)

Grafico 5. Evaluación del desempeño



Fuente: García y De Sousa (2021)

El setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados considera que la gerencia de la empresa si gestiona la evaluación del desempeño y los resultados del trabajo del personal. Evaluar el desempeño del personal incrementa la motivación de este, ya que el sentirse observado y evaluado le sirve de estímulo para realizar bien o mejor sus funciones o responsabilidades.

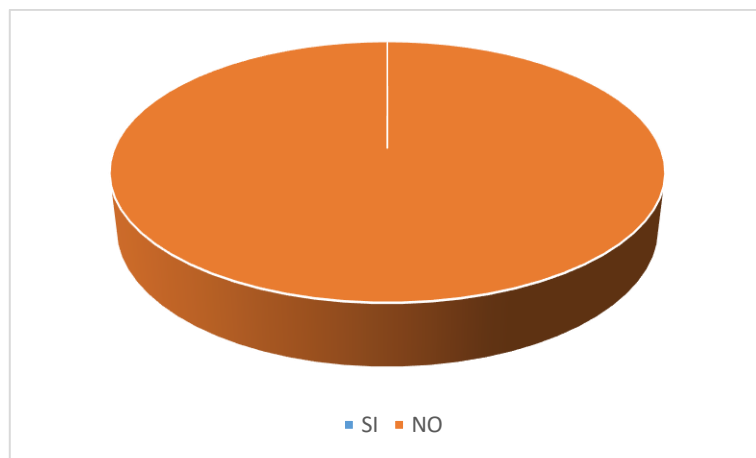
6. ¿La remuneración financiera que reciben los trabajadores es superior a la de las empresas de la competencia?

Cuadro 9. Recompensas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	12,5
No	7	87,5
Total	8	100

Fuente: García y De Sousa (2021)

Grafico 6. Recompensas



Fuente: García y De Sousa (2021)

El ochenta y siete coma cinco por ciento (87,5) de los encuestados opina que la remuneración financiera que reciben los trabajadores de La Parrillita C.A. no es superior a la de las empresas de la competencia. En la actualidad, la remuneración de los empleados, por sector productivo o de comercialización debería estar tabulado de manera tal que la empresa obtenga ganancias y el trabajador pueda tener un poder adquisitivo aceptable. De esta manera, no va a existir una competencia desleal en cuanto a la captación de personal.

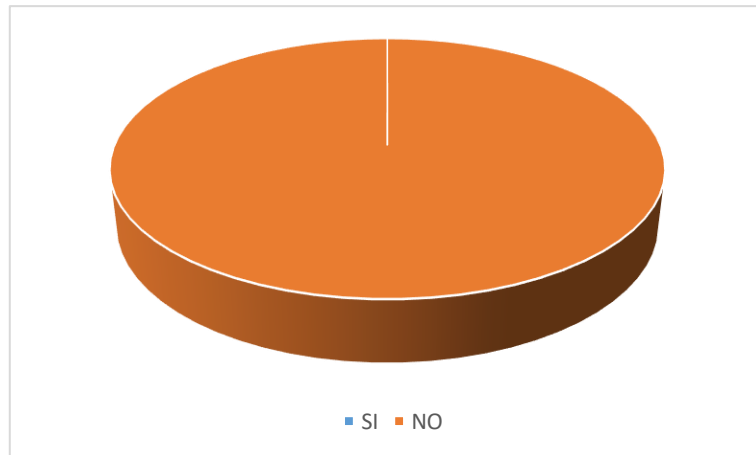
7. ¿El sueldo que percibe incluye algún tipo de incentivo extra? (comisiones, por ventas, cobranzas, etc.)

Cuadro 10. Recompensas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	8	100
Total	8	100

Fuente: García y De Sousa (2021)

Grafico 7. Recompensas



Fuente: García y De Sousa (2021)

El cien por ciento de los encuestados opina que el sueldo que percibe no incluye algún tipo de incentivo extra (comisiones, por ventas, cobranzas, etc.) La Parrillita C.A. debe considerar la aplicación de incentivos salariales con el propósito de lograr mayor interés y motivación de los empleados para mejorar su desempeño.

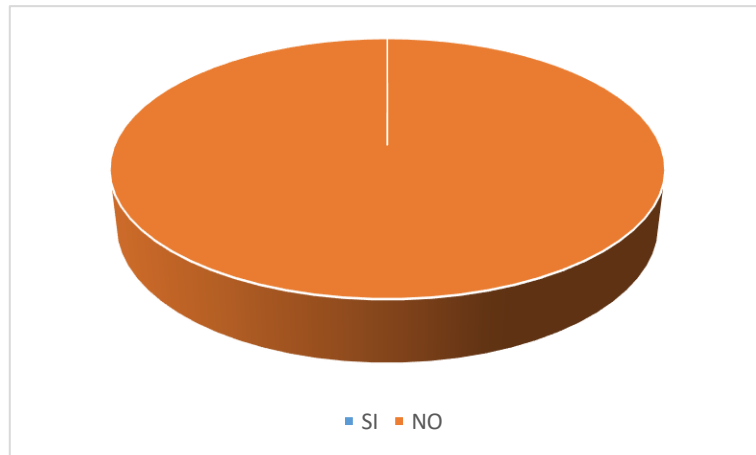
8. ¿En La Parrillita C. A. se realizan actividades que estimulan la motivación laboral de los empleados?

Cuadro 11. Motivación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	8	100
Total	8	100

Fuente: García y De Sousa (2021)

Grafico 8. Motivación



Fuente: García y De Sousa (2021)

El cien por ciento (100 %) de los encuestados considera que en La Parrillita C.A. no se realizan actividades que estimulan la motivación laboral de los empleados. Además de procurar la sinergia y la eficacia grupal, es necesario estimular la motivación del personal realizando actividades tales como premiación al trabajador más destacado del mes, trabajador más productivo del año, entre otros.

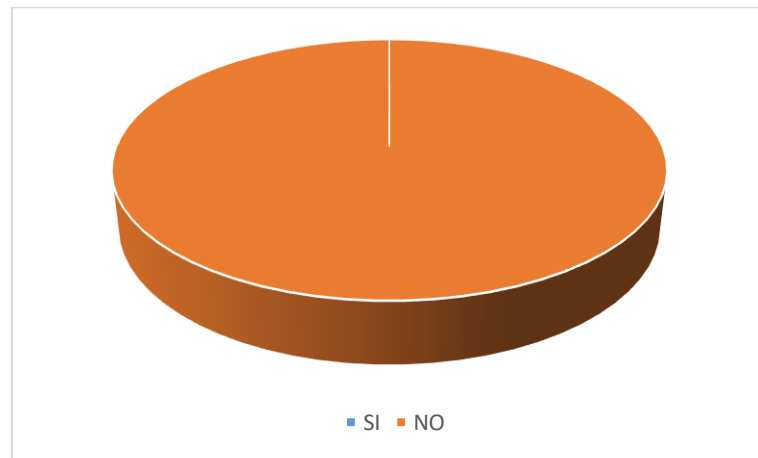
9. ¿La motivación de los trabajadores está determinada por las condiciones laborales en la empresa?

Cuadro 12. Motivación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	75
No	2	25
Total	8	100

Fuente: García y De Sousa (2021)

Grafico 9. Motivación



Fuente: García y De Sousa (2021)

El setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados considera que la motivación de los trabajadores está determinada por las condiciones laborales en la empresa. Tener buenas condiciones laborales en una empresa es de obligatorio cumplimiento y está regido por la Ley Orgánica para las condiciones y medio ambiente de trabajo (LOPCYMAT). Toda empresa de procurar mantener unas condiciones laborales fuera de todo peligro y condiciones de riesgo.

Guion de entrevista para el Gerente de la empresa La Parrillita C.A.

Entrevista al Gerente de La Parrillita C.A. sobre reestructuración del proceso organizativo de la gestión del talento humano.

Cuadro N° 13. Entrevista

N°	Ítems	Respuesta	Análisis
1	Estructura Organizacional ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa La Parrillita C.A.?	En mi empresa yo soy el administrador y laboran siete personas que cumplen horarios rotativos y desempeñan las mismas responsabilidades. Es simple.	Se observa en este ítem que existe una estructura organizacional muy simple. No está establecida en esta empresa una estructura organizacional formal.
2	Elementos de la Estructura Organizacional ¿Cuáles son los elementos de la Estructura Organizacional en La Parrillita C.A.?	Todos los empleados tienen el mismo cargo y las mismas responsabilidades	Los elementos referidos a cargos y responsabilidades, no se han establecido en esta empresa.
3	Factores administrativos y operativos ¿Qué factores administrativos y operativos poseen en La Parrillita C.A.?	Es una empresa de tamaño pequeño; estamos mejorando la tecnología de la información con el uso de computadoras para controlar los inventarios, las compras y las ventas.	Se observa que hay interés en mejorar la tecnología de la información. Sin embargo, es necesario considerar la capacitación del gerente y de los empleados para que tengan un mejor desempeño.
4	Procedimientos escritos ¿De qué manera ustedes le hacen saber a sus empleados los procedimientos escritos sobre las actividades operativas y administrativas de La Parrillita C.A.? (por correo electrónico, WhatsApp, impreso en papel; otro)	Se llama a reunión, se les dice y explica. No tenemos procedimientos escritos.	Se considera que es urgente la elaboración de procedimientos escritos, darlo a conocer a los empleados y colocar una copia disponible para ellos de manera que puedan revisar cuando lo requieran.
5	Perfil de cargos por competencias ¿Qué perfiles de cargos por competencias disponen en La Parrillita C.A.?	No hemos establecido un perfil de cargos por competencia. Todos los empleados tienen las mismas funciones y responsabilidades	Es necesario evaluar el ambiente de trabajo, para determinar que cargos se requieren y cuáles son las competencias requeridas para desempeñar esos cargos.

6	Cantidad y calidad de personal ¿Cuál es la cantidad y calidad de personal disponible en la empresa?	Los siete empleados son bachilleres.	Según las competencias requeridas para los cargos establecidos se decidirá si se deja el mismo personal y se capacita o se contrata personal competente.
---	---	--------------------------------------	--

Fuente: García y De Sousa (2021)

Fase II. Descripción de las pautas de estructura organizativa que responda a las necesidades de gestión del talento humano en la empresa objeto de estudio.

Después de haber realizado una investigación profunda de la situación actual de la empresa se presenta a continuación el análisis de la información obtenida de la lista de chequeo, de lo observado y de las entrevistas y encuestas que se realizaron al equipo de trabajo de la empresa. A continuación, se presenta los resultados de la observación directa el cual se utilizó la herramienta de la lista de chequeo:

Cuadro 14. Aspectos de dirección y organización empresarial

ASPECTOS	SI	NO
¿Su empresa está registrada bajo todas las leyes constitucionales, cámara de comercio, entre otras?	x	
¿La empresa pertenece a un tipo de sociedad comercial?	x	
¿La empresa utiliza un tipo de estructura organizacional?		x
¿Existe actualmente el diseño y representación gráfica de la empresa, (logo, marca, registro, slogan, etc.)?		x
¿Tiene la empresa misión, visión, objetivos?		x
¿Tiene actualmente manual de funciones?		x
¿La empresa tiene manual de procedimientos?		x
¿Tiene registro de la reseña histórica de la empresa?		x

Fuente: García y De Sousa (2021)

Cuadro 15. Planeación estratégica

ASPECTOS	SI	NO
¿Ha desarrollado usted la matriz DOFA en su empresa, identificando cada uno de los factores que esta implica (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)?		x
¿Tiene actualmente la planeación estratégica anual?		x

Fuente: García y De Sousa (2021)

Con los datos anteriores significa que la empresa no cuenta actualmente con una imagen ni una estructura organizacional establecida, igualmente no hay un manual de funciones y procedimientos de los cargos que desempeña el personal, todo esto es realizado de manera empírica y verbal, lo que indica que la presente propuesta debe estar enfocada a la creación de estos aspectos para la mejora de la imagen de la empresa. Las pautas de estructura organizativa que responda a las necesidades de gestión del talento humano en la empresa objeto de estudio son las siguientes:

1. Determinar los cargos requeridos para el buen funcionamiento de La Parrillita C. A.
2. Decidir el número de personas requerido para desempeñar dichos cargos.
3. Establecer el tipo de estructura organizacional a utilizar por La Parrillita C.A.
4. Elaborar la Filosofía de Gestión (misión, visión, valores, objetivos) de la empresa.
5. Elaborar el manual de funciones de cada cargo y el manual de procedimientos para las operaciones y/o actividades que deben efectuar los trabajadores.
6. Construir la matriz FODA de la empresa, así como las estrategias para el cumplimiento de estas pautas.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Para establecer la nueva estructura del proceso organizativo de la gestión del talento humano en la empresa La Parrillita, C.A. se procedió a elaborar una propuesta, la cual será de gran utilidad para la empresa La Parrillita C.A.

Propuesta

Después de haber recopilado toda la información con las técnicas de la encuesta, entrevistas y observación, se inicia el diseño de la propuesta para la empresa La Parrillita, C.A.

Justificación de la propuesta

Una de las formas de garantizar el posicionamiento de una empresa en el mercado es que ésta sea productiva y efectiva, y que compita con altos estándares de calidad y para lograrlo es necesario que se desarrolle un sistema de pasos y procedimientos organizados de las actividades con relación a los cargos que se desempeñan dentro de una empresa. Por otra parte, una estructura organizacional le da a una empresa la capacidad de crear grupos semiautónomos con liderazgo para desempeñar sus labores diarias, estos grupos son en su mayoría auto-gestionados. Es por esta razón que para la empresa La Parrillita, C.A. se considera importante presentar una propuesta de la reestructura organizacional que ayude al mejoramiento y calidad del servicio que se ofrece actualmente.

Objetivo general de la propuesta

Establecer la nueva estructura del proceso organizativo de la gestión del talento humano en la empresa La Parrillita, C.A.

Objetivos específicos de la propuesta

1. Elaborar la filosofía de gestión de La Parrillita C. A.
2. Construir la matriz FODA para la empresa objeto de estudio.
3. Establecer la estructura organizativa de la empresa La Parrillita C. A.
4. Determinar los cargos requeridos para el buen funcionamiento de la empresa objeto de estudio.
5. Describir las funciones de los cargos requeridos para la empresa La Parrillita C. A.

Desarrollo de la propuesta

Filosofía de gestión de la empresa

Misión

Nuestra misión es contribuir y abastecer a las familias con la más alta y confiable variedad de productos y servicios para el consumo y uso en el hogar, con la mejor calidad y precio; en un ambiente cordial, respetuoso, confortable, ordenado, higiénico y seguro. Simplificamos el proceso de compra del cliente de manera que lo concrete en una sola visita y en el mismo local. Procuramos economía de tiempo y dinero al consumidor.

Visión

Continuar siendo una empresa preferida por las familias de la ciudad de Barinas, así como la más competitiva, confiable y de mayor presencia, y ser el mejor canal entre proveedor y cliente.

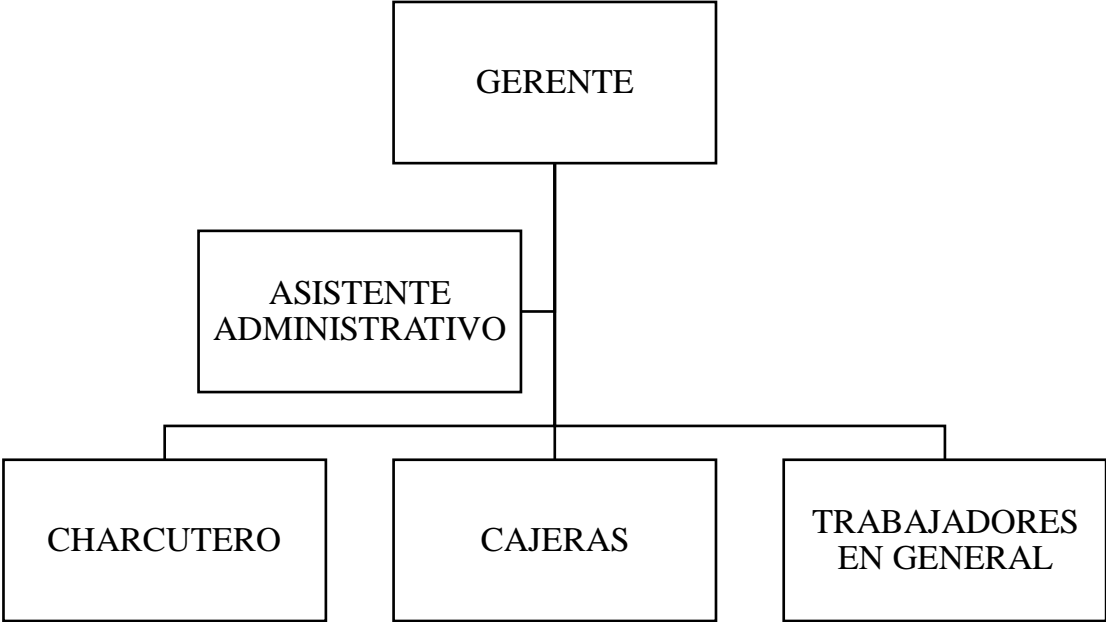
Valores

Entendemos el servicio como una vocación. Somos una Empresa que sirve, honesta, humilde y disciplinadamente en un marco de eficacia y cohesión. Por ello nuestros valores son servicio, honestidad, humildad, eficacia, cohesión y disciplina.

Estructura Organizativa

En la presente sección se muestra el sistema jerárquico escogido para organizar a los trabajadores en el organigrama de la empresa. Gracias a ella, se abordan las formas de organización interna y administrativa, así como también, el reparto del trabajo en áreas o departamentos se ramifica en un árbol.

Grafico 10. Estructura Organizativa



Fuente: García y De Sousa (2021)

Cuadro 16. Descripción de las funciones del cargo

TRABAJADORES	Atención amable a los clientes Recepción de mercancías, almacenaje de las mismas y control de stock. Realización de pedidos de suministros. Organización de los productos en los estantes, cuidando que lo primero que llega al establecimiento es lo primero que va a salir. Llevar un control de inventario en los estantes
CHARCUTERO	Controlar la recepción de las materias cárnicas primas y auxiliares, el almacenamiento y la expedición de piezas y productos cárnicos. Acondicionar la carne para su comercialización, garantizando su trazabilidad.
CAJERA(O)	Recibir y registrar los pagos en efectivo, por cheque, tarjeta de crédito, vales o débito automático. Entregar recibos, reembolsos, créditos o el cambio que se les adeude a los clientes. Emitir cupones, vales de comida y procesar tarjetas de fidelidad.
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Digita la información requerida en la empresa. Digita la información contable. Realiza los pagos de seguridad. Realiza los pagos de nómina. Se encarga de hacer los contratos de las obras de reparación en el local. Archivar información en físico y digital.
GERENTE	Encargado(a) de la redacción de los documentos de contratos. Manejo de personal. Control de los mantenimientos. Control de las operaciones. Relaciones institucionales.

Fuente: García y De Sousa (2021)

Necesidades para el funcionamiento de la empresa

¿Qué conocimientos mínimos requieren para realizar sus labores?

1. Manejo de las TICS
2. Atención al público
3. Manipulación de alimentos

4. Relaciones humanas

¿Qué equipos, máquinas o herramientas utilizan para el desarrollo del mismo?

1. Computadores e impresoras.
2. Equipos de charcutería (rebanadora, selladora de bolsas, empacadora=
3. Balanza
4. Punto de venta
5. Teléfono fijo Cantv
6. Teléfono celular
7. Vehículos (Camioneta y Van)

A nivel general teniendo en cuenta los datos arrojados por la encuesta que se aplicó al equipo de trabajo de la empresa objeto de estudio, con relación a la parte administrativa de manera notoria se ve que el personal no tiene conocimiento de la estructura organizacional ya que la empresa no cuenta con ello, desconocen totalmente la misión, visión y las metas trazadas por la empresa.

En cuanto a las funciones de cada uno de los cargos, ellos realizan muchas actividades a la vez pero no tienen conocimiento específicamente de que deben realizar con relación al cargo para el cual fue contratado, desempeñando una serie de funciones con eficiencia y eficacia de manera efectiva, pero estas actividades no se encuentra un registro de ellas enmarcadas en una manual de funciones, sus procesos y procedimiento no se encuentran documentados, por lo tanto no tienen completo conocimiento de lo que deben realizar ya que hacen de todo en la empresa, y varias personas realizan una misma función, haciendo esto que no se optimice el tiempo, se retrasen otras tareas, esto se debe a la falta de tener un procedimiento adecuado desde la contratación hasta la finalización de los servicio por el trabajador.

En las líneas de dirección se reconoce como jefe inmediato al dueño de la empresa, indica que no hay jerarquías y cargos administrativos.

En cuanto los equipos tecnológicos de la empresa se encuentran obsoletos, y sin revisión periódica ya que no se cuenta con una persona que lo realice directamente.

Cuadro 17. Diagnostico (Matriz FODA)

<p>FODA</p>	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofrece sus servicios con calidad. - Personal comprometido y con gran sentido de pertenencia. 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> - NO cuenta con una oficina en el establecimiento. - Equipos de oficina obsoletos Mal manejo del tiempo. - No tiene Estructura organizacional, misión, visión, objetivos y metas. - No tiene manual de funciones - No existe manual de procedimientos
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampliar su mercado. - Generar empleo. - Estabilidad económica. - Fidelización de clientes. - Capacidad de crecimiento 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer al mercado un amplio portafolio de servicios de manera organizada y estructurada. - Planeación estratégica publicitaria 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diseño de la propuesta de la estructura organizacional de la empresa. -Crear el perfil de los cargos para que se genere un registro de contratación del personal.
<p>AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estrés laboral. -Competencia. -La economía actual del país -La legislación vigente -Fallas en el servicio eléctrico, suministro de gas, suministro de gasolina. -Asistencia distanciada de los clientes debido a la pandemia por COVID 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar la imagen corporativa como es el logo y slogan. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer el servicio de delivery de los productos - Actualización constante de precios de productos - Marcar la diferencia en la atención al cliente ofreciendo ofertas en algún producto. - Capacitar al personal con cursos de manipulación de alimentos. - Posicionar a la empresa en el mercado como una empresa que está a la vanguardia de la tecnología, competente con calidad y buen servicio.

Fuente: García y De Sousa (2021)

Manual de funciones y competencias laborales

El manual específico de funciones y de competencias laborales para la Empresa La Parrillita, C.A, se encuentra constituido en el presente documento que posibilita el funcionamiento organizado de la empresa con relación a los cargos actuales que contiene la empresa.

Objetivo

Optimizar los procedimientos de selección de personal, de movilidad en las prestaciones sociales, de la inducción, de la capacitación, para que así se facilite la evaluación del desempeño laboral entre otros.

Cuadro 18. Funciones del Gerente General

DESCRIPCION DEL CARGO	Proyectar la cultura organizacional con el fin de establecer estrategias y políticas generales que guíen las acciones necesarias para lograr el crecimiento dela empresa con un nivel óptimo de competitividad y realizar la planeación estratégica de la empresa de ingeniería.
ESTUDIOS ACADEMICOS	Título de bachiller académico, comercial o técnico; preferiblemente con título de administrador de empresas o carrera a fín. Homologa con 3 años de experiencia adicionales a la exigida para ocupar el cargo.
EXPERIENCIA	3 años de experiencia.
CONOCIMIENTOS	Conocimientos de seguridad industrial. Conocimientos de sistemas informáticos. Financieros y de administración de personal
COMPETENCIAS	Control Directivo, Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva, oral y escrita, gran sentido de responsabilidad, capacidad analítica y solución de problemas y conflictos.

RESPONSABILIDADES	<p>Realizar seguimientos generales a todas las actividades que se realizan al interior de la empresa. Representar a la empresa ante proveedores y entidades financieras.</p> <p>Dirigir al personal para que realicen sus labores de manera satisfactoria.</p> <p>Asignar los recursos para el buen funcionamiento de la empresa.</p> <p>Realizar cada día mayor esfuerzo para posicionar la empresa en un buen reconocimiento.</p> <p>Velar por la adecuada calidad del Servicio prestado.</p> <p>Realizar contacto y negociación con los clientes.</p> <p>Mantener continua comunicación con los clientes y proveedores.</p> <p>Ordenar los estudios geológicos para la perforación.</p> <p>Y Las demás funciones que sean necesarias realizar para garantizar la sostenibilidad dela Empresa.</p>
--------------------------	--

Fuente: García y De Sousa (2021)

Cuadro 20. Funciones de los trabajadores

DESCRIPCION DEL CARGO	<p>Recibir las mercancías, almacenarlas y llevar un control de stock.</p> <p>Reposición de productos en los diferentes estantes del establecimiento. Atención oportuna a los clientes.</p>
ESTUDIOS ACADEMICOS	<p>Título de bachiller académico, comercial o técnico; preferiblemente con título de Técnico con relación al área industria o carrera afín. Homologa con 1 año de experiencia adicionales a la exigida para ocupar el cargo.</p>
EXPERIENCIA	<p>1 año de experiencia.</p>
CONOCIMIENTOS	<p>Manejo de las TICS</p> <p>Atención al público</p> <p>Manipulación de alimentos</p> <p>Relaciones humanas</p>
COMPETENCIAS	<p>Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva, oral y escrita, gran sentido de responsabilidad, capacidad analítica y solución de problemas y conflictos.</p>
RESPONSABILIDADES	<p>Atención amable a los clientes</p> <p>Recepción de mercancías, almacenaje de las mismas y control de stock.</p> <p>Realización de pedidos de suministros.</p> <p>Organización de los productos en los estantes, cuidando que lo primero que llega al establecimiento es lo primero que va a salir.</p> <p>Llevar un control de inventario en los estantes</p>

Fuente: García y De Sousa (2021)

Cuadro 21. Funciones de la asistente administrativo

DESCRIPCION DEL CARGO	Orientar y realizar el proceso de control de documentos y registros establecidos por la institución. Y demás funciones que se le asignen.
ESTUDIOS ACADEMICOS	Bachiller Académico, comercial o técnico. Homologa con 6 meses de experiencia adicional a la exigida para desempeñar el cargo.
EXPERIENCIA	1 año de experiencia.
CONOCIMIENTOS	Servicio y atención al cliente. Expresión Oral y escrita. Manejo de archivística. Cultura organizacional y normatividad de las empresas excavadoras. Manejo de las TICS. Atención al cliente.
COMPETENCIAS	Toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva, oral y escrita, gran sentido de responsabilidad, capacidad analítica y solución de problemas y conflictos.
RESPONSABILIDADES	Organizar y Archivar papelería Realizar diligencias encomendadas. Colaborar para que la empresa obtenga los resultados planificados. Responder a las exigencias y necesidades de la empresa. Mantener el ambiente de trabajo dentro de un marco de sanas relaciones interpersonales Poseer una actitud de compromiso, teniendo en cuenta la filosofía, misión, visión, objetivos, de la empresa. Preservar la propiedad del cliente – usuario de acuerdo a la normatividad establecida en la empresa. Velar por la buena imagen de la empresa y la adecuada presentación de la oficina Cumplir con las actividades asignadas con honestidad y responsabilidad. Cumplir con las tareas asignadas de forma oportuna Cumplir con el horario establecido y asignado. Portar el uniforme reglamentario en horario de oficina.

Fuente: García y De Sousa (2021)

Cuadro 22. Funciones de la cajera

DESCRIPCION DEL CARGO	Orientar y realizar el proceso de atención al cliente, pagos realizados por ellos y demás funciones que se le asignen.
ESTUDIOS ACADEMICOS	Bachiller Académico, comercial o técnico. Homologa con 6 meses de experiencia adicional a la exigida para desempeñar el cargo.
EXPERIENCIA	1 año de experiencia.
CONOCIMIENTOS	Servicio y atención al cliente. Expresión Oral y escrita. Manejo de archivística. Cultura organizacional y normatividad de las empresas excavadoras. Manejo de las TICS.
COMPETENCIAS	Toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva, oral y escrita, gran sentido de responsabilidad, capacidad analítica y solución de problemas y conflictos.
RESPONSABILIDADES	Recibir y registrar los pagos en efectivo, por cheque, tarjeta de crédito, vales o débito automático. Entregar recibos, reembolsos, créditos o el cambio que se les adeude a los clientes. Emitir cupones, vales de comida y procesar tarjetas de fidelidad.

Fuente: García y De Sousa (2021)

Cuadro 23. Funciones del charcutero

DESCRIPCION DEL CARGO	Recibir las mercancías, almacenarlas y llevar un control de stock. Reposición de productos en las diferentes neveras del establecimiento. Atención oportuna a los clientes.
ESTUDIOS ACADEMICOS	Título de bachiller académico, comercial o técnico; preferiblemente con título de Técnico con relación al área industria o carrera afín. Homologa con 1 año de experiencia adicionales a la exigida para ocupar el cargo.
EXPERIENCIA	1 año de experiencia.
CONOCIMIENTOS	Manejo de las TICS, Atención al public, Manipulación de alimentos Relaciones humanas
COMPETENCIAS	Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva, oral y escrita, gran sentido de responsabilidad, capacidad analítica y solución de problemas y conflictos.
RESPONSABILIDADES	Controlar la recepción de las materias cárnicas primas y auxiliares, el almacenamiento y la expedición de piezas y productos cárnicos. Acondicionar la carne para su comercialización, garantizando su trazabilidad.

Fuente: García y De Sousa (2021)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez efectuado el diagnóstico, se puso en evidencia la necesidad de establecer una estructura organizacional formal, en la cual se indican los cargos requeridos y cuyas funciones estén señaladas en un manual de funciones. También se detectó que se debe reforzar con la capacitación de todo el personal incluyendo al administrador o gerente de La Parrillita C. A. Además, debe existir un manual de procedimientos al cual el personal tenga acceso, con el propósito de que este conozca la forma como se debe trabajar o efectuar las tareas rutinariamente.

Las pautas de estructura organizativa para la gestión del talento humano en La Parrillita C.A. indican la necesidad de elaborar la Filosofía de Gestión de la empresa (misión, visión, valores de la empresa) así como la construcción de la matriz FODA (Fortalezas y Debilidades mediante una auditoría interna, Oportunidades y Amenazas mediante una auditoría externa). Esto sentara las bases para crear estrategias a través de las cuales se alcanzarán los objetivos y metas planteadas por la empresa, una vez asignados los recursos requeridos para tal fin.

El establecimiento de la nueva estructura del proceso organizativo de la gestión del talento humano en la empresa La Parrillita, C.A. quedo expresado en una propuesta, que de ejecutarse le permitiría ser más productiva y efectiva, mejorándose a la vez el desempeño de todos los trabajadores y la calidad del servicio de atención al cliente. El sistema jerárquico escogido para organizar a los trabajadores en el organigrama de la empresa muestra el reparto del trabajo en áreas específicas ramificadas que reportan a la Gerencia de La Parrillita C.A.

Recomendaciones

Es necesario asumir y decidir la oficialización de la estructura organizacional propuesta, así como iniciar con la capacitación de todo el personal. Para ello se requiere

la contratación de un profesional competente que funja como consultor y asesor de La Parrillita C.A. y comience a realizar las modificaciones en la estructura organizacional, así como en la asignación de cargos al personal existente previa evaluación de las competencias de cada uno de los trabajadores.

El gerente de La Parrillita C.A. debe liderizar la ejecución de las estrategias establecidas a partir de la matriz FODA, con estas estrategias debe elaborar un plan de trabajo, poniendo fecha de cumplimiento a cada estrategia y una persona responsable. Debe apoyarse con un profesional experto que le sirva de asesor por un lapso de tiempo para la ejecución de las estrategias, formar equipos de trabajo y dar a conocer la Filosofía de Gestión de la empresa creada.

Es imperativo la organización de la empresa La Parrillita C.A., esto constituye una inversión que le dará buenos frutos, transformándola en una empresa más productiva y efectiva, con un personal capacitado y motivado. El conocimiento de los procesos de Gestión de Personal y Gestión Empresarial facilita el convertir a La Parrillita C.A. en una empresa más competitiva y más atractiva para los clientes, lo cual le da más estabilidad en el mercado con elevada inflación y muchas restricciones debido a la nueva normalidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/131137657/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-Fidias-Arias#scribd> [Consulta 05 Febrero 2020].
- Alburquerque R. Estudios de Derecho del Trabajo. Santo Domingo: Rep. Dominicana. 1992. Pág.504.
- Albuja (2019). Reestructuración organizacional y perfiles de cargo por competencias para el plantel educativo particular “Jean Martín Charcot” de la ciudad de Quito para el año 2018. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.
- Arratia, A. Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados. [Tesis post grado en internet] Chile: Universidad de Chile. 2010 [citado el 20 de oct 2017]. 26 p.
Disponibile en: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia_a/pdfAmont/cs-arratia_a.pdf
- Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora un Proyecto de Investigación. (7^{ma} Edición). Editorial Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.
- Caraballo (2017). Plan de mejora del talento humano en Superintendencia De Cajas De Ahorro (SUDECA) para 2015, basada en la Metodología 2013. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela
- Chávez, M. (2000). Orientación para la Presentación de Tesis. Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. 9^a ed. México, McGraw – Hill; 2011. Pág. 144
- Chiavenato I. Gestión de talento humano. 3a ed. México: McGraw-Hill; 2009. Pág. 9, 250
- Cruz, F. Reclutamiento y selección de personal en las organizaciones. Gestipolis. [Internet] 2013 jul; [citado el 27 de oct 2017]. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-las-organizaciones/>

- Gómez, M. Remuneraciones - Marco teórico. [Internet] 2010 nov; [citado el 27 de oct 2017]. Disponible en: <http://rrhhlarioja.blogspot.pe/2010/11/marco-teorico-compensaciones-aporte-de.html>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2012). Metodología de la investigación, (6ª edición). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hurtado, J. (2012). Metodología de la investigación: guía para una comprensión holística de la ciencia (4a. ed.). Bogotá-Caracas: Ciea-Sypal y Quirón.
- López F. (2013) El ABC de la Revolución Metodológica. (Primera Edición), JHL Editorial Express, C.A. Caracas- República Bolivariana de Venezuela.
- Mora, C. Gestión de talento humano. Revista Capital Humano. [Internet] 2012 dic; [citado el 20 de oct 2017]. Pág. 9 Disponible en: https://issuu.com/jennifer083/docs/revista_digital_gestion_del_talento
- Manosalva y Torres (2017). Propuesta de diseño organizacional para la empresa JBL Ingeniería SAS. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Sogamoso, Colombia.
- Méndez, C. (2006). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. (6ta. Ed). Limusa. Noriega. Editores.
- Obregón, M. Alonso, B. Díaz, V. et al. Capacitación y desarrollo de los recursos humanos Tomo I. [Internet] Cuba: Ministerio de Salud Pública;2008 abr; [citado el 27 de oct 2017]. Disponible en: http://fcmfajardo.sld.cu/recursos_humanos/tomo_I_capacitacion.pdf.
- Sabino, C. (2014). El proceso de investigación. Editorial Episteme, Pág. 262. Décima edición. Guatemala.
- Sampieri, R. y otros (2006) Metodología de la Investigación Científica. Mac Graw Hill. México.p. 288
- Silva (2014). Metodología de la investigación: Aspectos básicos. [Página web en línea] <https://es.slideshare.net/6285012/resumen-silva-2014-61052905> [Consulta Marzo 2019].

- Sierra Bravo, R. (2005) Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica. España. Thomson Editores Spain Paraninfo S. A. (Quinta Edición), cuarta reimpresión.
- Supo, J. (2015). Como empezar una tesis: Tu proyecto de investigación en un solo día. (1ªEd.). Arequipa, Perú: Bioestadístico EIRL
- Tamayo, M. (2012). El Proceso de la Investigación Científica. (5º ed.). México: Limusa S.A.
- Tamayo, M. (2009). El Proceso de la Investigación Científica. (5ª ed). México. Editorial Limusa S.A de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Verenzuela (2016). Estructura organizacional en la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Comercial Lucky Star C.A. Universidad de Carabobo. Bárbula, Venezuela
- Véliz, A. (2009). Tutores y Tesistas Éxitosos. Cuarta Edición. Impreso por: Grupo Impregráfica, C.A. Caracas- República Bolivariana de Venezuela.

ANEXO A
INSTRUMENTO (Cuestionario)



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título de la Investigación: REESTRUCTURACION DEL PROCESO ORGANIZATIVO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA LA PARRILLITA C. A. UBICADA EN BARINAS, ESTADO BARINAS

Objetivo del Instrumento

Reestructurar el proceso organizativo de la gestión del talento humano en la empresa La Parrillita C. A. Ubicada en Barinas, Estado Barinas.

Instrucciones:

1. Lea detenidamente cada una de las preguntas que se plantean
2. Analice la pregunta y responda de manera objetiva
3. Marque con una X la respuesta que considere
4. En caso de dudas consulte con la persona que aplica el cuestionario.

Autores: Fabiana García

Felipe de Sousa

Gracias por su colaboración

San Diego, julio de 2021

Cuestionario descriptivo sobre la empresa La Parrillita, C.A.

Instrucciones: El presente instrumento posee una serie de ítems con dos (2) opciones de respuesta tales como: Sí y No. Por favor marque con una X en la casilla la respuesta que más se ajuste a su opinión.

N°	Ítem	SI	NO
1	¿Considera usted que la empresa dispone de un proceso técnico e imparcial de captación de personal?		
2	¿Es necesaria la capacitación de los trabajadores para el correcto desempeño de sus labores?		
3	¿La capacitación estimula las cualidades y competencias personales de los empleados?		
4	¿Existen procedimientos para el buen desempeño del personal de La Parrillita C. A?		
5	¿La gerencia de la empresa gestiona la evaluación del desempeño y los resultados del trabajo del personal?		
6	¿La remuneración financiera que reciben los trabajadores es superior a la de las empresas de la competencia?		
7	¿El sueldo que percibe incluye algún tipo de incentivo extra? (comisiones, por ventas, cobranzas, etc.)		
8	¿En La Parrillita C. A. se realizan actividades que estimulan la motivación laboral de los empleados?		
9	¿La motivación de los trabajadores está determinada por las condiciones laborales en la empresa?		

Guion de entrevista para el Gerente de la empresa La Parrillita C.A.

Entrevista al Gerente de La Parrillita C.A. sobre reestructuración del proceso organizativo de la gestión del talento humano.

Nº	Ítems	Respuesta
1	Estructura Organizacional ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa La Parrillita C.A.?	
2	Elementos de la Estructura Organizacional ¿Cuáles son los elementos de la Estructura Organizacional en La Parrillita C.A.?	
3	Factores administrativos y operativos ¿Qué factores administrativos y operativos poseen en La Parrillita C.A.?	
4	Procedimientos escritos ¿De qué manera ustedes le hacen saber a sus empleados los procedimientos escritos sobre las actividades operativas y administrativas de La Parrillita C.A.? (por correo electrónico, WhatsApp, impreso en papel; otro)	
5	Perfil de cargos por competencias ¿Qué perfiles de cargos por competencias disponen en La Parrillita C.A.?	
6	Cantidad y calidad de personal ¿Cuál es la cantidad y calidad de personal disponible en la empresa?	



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACION DE PASANTIAS
Y TRABAJO DE GRADO

ACTA N° 0065-7-2021

San Diego, 03 de Agosto del 2021

Ciudadano

FABIANA GARCIA

C.I.26.075.074.

FELIPE JOSE DE SOUSA

C.I.26.337.557.

Cumplo con informarle que, la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“REESTRUCTURACION DEL PROCESO ORGANIZATIVO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA LA PARRILLITA C.**

A. UBICADA EN BARINAS, ESTADO BARINAS”. Como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted

Atentamente.

Dra. Patricia Díaz
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales.

“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica.”

“Plan Universidad en Casa.”

“Una vez que cese el Plan Universidad en Casa, se firmará y sellará.”