



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ.

**MODELO DE GESTIÓN PARA
DISMINUIR EL IMPACTO DE LA FUGA
DE TALENTO DE LA LÍNEA 2 DE
MAYONESA PLANTA SALSAS Y
UNTABLES ALIMENTOS POLAR**

Autor: Florez, Klisman Jair

C.I.: V-20.424.252

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



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA INGENIERIA INDUSTRIAL

**MODELO DE GESTIÓN PARA DISMINUIR EL IMPACTO DE LA FUGA
DE TALENTO DE LA LÍNEA 2 DE MAYONESA PLANTA SALSAS Y
UNTABLES ALIMENTOS POLAR**

Trabajo de grado presentado para optar al título de
INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Florez R. Klisman J.

Tutora: Dra. Belkys Araujo

San Diego, octubre 2019



FI-I-015-2019-2CR(TG)

Valencia, 18 de Julio de 2019

Ciudadanos:
Klisman Florez
C.I:20.424.252
Presente-

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° 01-2019 de fecha 18-07-2019 aprobó el proyecto de trabajo de grado titulado **MODELO DE GESTIÓN PARA DISMINUIR EL IMPACTO DE LA FUGA DE TALENTO DE LA LÍNEA 2 DE MAYONESA PLANTA SALSAS Y UNTABLES ALIMENTOS POLAR** Presentado por usted como requisitos para optar al título de Ingeniero Industrial .

Se ratifica la designación del Ing. Belkys Araujo C.I:6.906.234 y la Ing. Alicia De Pizzela C.I: 4.598.880 como Tutores Académicos y Metodológicos que los asesoraran en el desarrollo de este proyecto.

Atentamente,

Prof. Luis Lira

Decano de la Facultad de Ingeniería



c.c. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado (1).

L/Mc



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Doctora Belkys Araujo, portadora de la cédula de identidad N°6.906.234 en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el ciudadano Klisman Jair Florez Rodriguez, portador de la cédula de identidad N°20.424.252, titulado **MÓDELO DE GESTIÓN PARA DISMINUIR EL IMPACTO DE LA FUGA DE TALENTO DE LA LÍNEA 2 DE MAYONESA PLANTA SALSAS Y UNTABLES ALIMENTOS POLAR**, presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, 14 días del mes de noviembre de 2019.

Dra. Belkys Araujo

C.I: 6.906.234

DEDICATORIA

A dios, por darme vida y acompañarme durante todos estos años, un largo camino que se materializa en estas líneas, por darme fuerzas cuando sentía que ya no las tenía, hoy puedo decir “Gracias a Dios”.

A mis padres por tener siempre el apoyo incondicional, fungiendo como guía y respaldo durante todo este proceso, nunca perdieron la fe de que podía terminar, gracias por dejarme esta gran herencia.

A mis tíos, por estar siempre ahí, siendo parte de este proceso, apoyándome espiritualmente y con sus buenos consejos.

A mis tías, por ser parte de este proceso siempre de apoyo, siempre consintiendo aun a esta edad.

A mis abuelos, siempre dando buenos consejos y esas palabras de afecto y fuerza que necesitaba para poder seguir adelante y lograr esta meta.

A mi prometida, novia, amiga, compañera de vida que me acompañó en esta última etapa de mi carrera, gracias por no dejarme decaer y siempre seguir adelante sabiendo que este año es muy difícil para mí.

Le dedico muy especialmente a mi nonnis, madre, amiga, compañera incondicional, no pudiste estar presente físicamente conmigo viejita, pero sé que estas al lado mío en cada paso que doy dándome fuerzas como siempre lo hiciste, diciéndome “tranquilo mijo todo está bien, pídele a la virgencita que te ilumine”. Sin embargo, sé que dios te necesito y por eso te llamo. Ahora estoy aquí cumpliendo nuestra promesa nonnis, así como lo último que hablamos en ese abrazo interminable que nos dimos y que todos los días deseo y necesito. ¡GRACIAS NONNIS OLGA ELENA VIVAS DE FLOREZ, TE AMO Y SIEMPRE TE AMARE!, sin ti no lo habría logrado y esto es para ti también sé que en el cielo estarás tomándote un vaso de ron por mí.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la sabiduría para llevar a cabo mi carrera y haber colocado en mi camino a todas aquellas personas que de una u otra manera me brindaron generosamente su colaboración para la realización de este trabajo de grado.

A mis padres por apoyarme en todas las etapas de mi vida y por el apoyo incondicional durante la trayectoria de mi carrera universitaria.

A mis familiares por siempre apoyarme y animarme en el transcurrir de mi preparación como profesional.

A mi prometida por estar ahí conmigo en las buenas y en las malas, por ese apoyo incondicional, por servir de guía cuando no veía la mejor forma de continuar un párrafo, este trabajo también es tuyo.

A mi tutora por su valiosa colaboración, orientación y por guiarme durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

A la gran familia de Empresas Polar, APC Salsas y Untables que me ayudaron a crecer académica y profesionalmente.

A la Universidad Nacional Experimental del Táchira parte del conocimiento y enseñanza se la debo a esta casa de estudio.

A la Universidad José Antonio Páez, mi agradecimiento a la casa de estudios que me permitió culminar la carrera profesional.

En especial a mi nonnis, aunque no esté físicamente presente, desde el cielo sé que está guiando mis pasos.

ÍNDICE

CONTENIDO	pp.
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
I EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Formulación del problema.....	10
1.3. Objetivos de la investigación.....	10
1.3.1. Objetivo General	10
1.3.2. Objetivos Específicos	10
1.4. Justificación de la investigación	10
1.5. Alcance	11
II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	13
2.2. Bases Teóricas.....	17
2.2.1. Estrategias	17
2.2.2. Modelo de Gestión	17
2.2.3. Clima Organizacional.....	18
2.2.4. Capital Intelectual.....	19
2.2.5. Pirámide de Maslow.....	20
2.2.6. Psicología Positiva.....	20
2.2.7. El Empowerment	21
2.2.6.1 Elementos del Empowerment.....	21
2.2.6.2 Principios del Empowerment.....	21
2.2.6.3 Características del Empowerment.....	22

2.2.6.4 Beneficios del Empowerment.....	23
2.2.6.5 Implantación del Empowerment.....	24
2.2.8. Resistencia al Cambio	26
2.3 Bases Legales	27
2.4 Definición de Términos Básicos	31

III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación.....	34
3.2. Diseño de la investigación.....	35
3.3. Nivel de la investigación.....	36
3.4. Población y muestra.....	36
3.5. Técnicas de Recolección de Datos.....	37
3.6. Instrumentos	38
3.7. Validez y Confiabilidad del Instrumento	39
3.8. Técnica de Análisis de Datos.....	42
3.9. Fases de la Investigación	43

IV RESULTADOS

4.1. Fase I: Diagnostico de la situación actual de la gestión del personal en la empresa Polar, APC Planta Salsas y Untables.....	45
4.1.1. Observación Directa.....	45
4.1.2. Cuestionario del Modelo Likert.....	47
4.1.3. Resultados.....	48
4.2. Fase II: Identificar los factores externos e internos que afectan la emigración de los talentos en la empresa Polar, APC Planta Salsas y Untables.....	56
4.2.1. Diagrama de Ishikawa.....	57
4.2.2. Diagrama de Pareto.....	59

4.3. Fase III: Diseño de un modelo de gestión para motivar al personal capacitándolo y disminuir la fuga de talento en la empresa Polar, APC Planta Salsas y Untables.....	62
4.4. Fase IV: Evaluar las propuestas según la razón costo-beneficio.....	65
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES.....	71
REFERENCIAS	
Impresas.....	72
Electrónicas.....	75
ANEXOS.....	77
Anexo A.....	78
Anexo B.....	80

LISTA DE TABLAS

TABLA	pp
1. Cantidad de migrantes por categorías.....	4
2. Cantidad de emigrantes venezolanos por año.....	5
3. Cantidad de renunciadas procesadas en APC Planta Salsas y Untables, alimento polar, durante el primer semestre del año 2019.....	7
4. Estadísticos descriptivos.....	40
5. Alfa de Cronbach por dimensión (Original).....	41
6. Alfa de Cronbach por dimensión (Factores extraídos).....	42
7. Lista de cotejo.....	46
8. Distribución de ítems por dimensión.....	47
9. Análisis de las debilidades por cada dimensión.....	54
10. Matriz FODA.....	59
11. Estrategia No. 1.....	63
12. Estrategia No. 2.....	64
13. Estrategia No. 3.....	65
14. Evaluación económica, Costos VS Beneficios.....	66

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO	pp
1. Movimiento migratorio internacional.....	5
2. Causas de emigración venezolana.....	6
3. Resultados para la Dimensión 1	48
4. Resultados para la Dimensión 2.....	49
5. Resultados para la Dimensión 3.....	50
6. Resultados para la Dimensión 4.....	51
7. Resultados para la Dimensión 5.....	52
8. Resultados para la dimensión 6.....	53

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	pp
1. Diagrama de Ishikawa.....	58



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**MODELO DE GESTIÓN PARA DISMINUIR EL IMPACTO DE LA FUGA
DE TALENTO DE LA LÍNEA 2 DE MAYONESA PLANTA SALSAS Y
UNTABLES ALIMENTOS POLAR**

Autor: Klisman Florez

Tutor: Dra. Belkys Araujo

Fecha: Octubre, 2019

RESUMEN

El presente trabajo de investigación explicativo tiene como finalidad proponer un modelo de gestión para el personal de APC Planta Salsas y Untables Polar de Venezuela. El mismo que consiste en empoderar al empleado para que se sienta motivado y con la capacidad de poder realizar las actividades que se le asignen, el objetivo es aumentar su participación en la organización. Dicha formación se ha visto afectado por la resistencia al cambio de los operarios y la fuga de talento, por ende, se realizó un análisis de los factores que afectan directamente a la producción y las capacitaciones propuestas por la organización, y de este modo se encontró oportunidades de mejora en los métodos utilizados para así elevar los niveles de motivación del personal al asistir a entrenamientos ofrecidos por la empresa. Durante el desarrollo del trabajo. La investigación es de campo, no experimental y transversal, se aplicaron distintos métodos para recopilar información, como lo son la observación directa, un sistema de encuesta, lista de cotejo o de chequeo, cuestionario de Likert, para una población de veinte (20) operarios de la línea 2 mayonesa en el departamento de producción, según los resultados se obtuvo insatisfacción en las dimensiones de liderazgo, motivación y comunicación. Seguidamente se diseñó un sistema de incentivos motivacionales para los trabajadores en todos los niveles jerárquicos de la organización, tomando en cuenta los factores personales, condiciones laborales de la organización, sin embargo, se tomó como prueba piloto de aplicación el monitoreo de asistencia a las capacitaciones.

Descriptor: Empowerment, Motivación, Capacitación, Estrategias Gerenciales.

INTRODUCCIÓN

La globalización, la aceleración de las nuevas tecnologías y el factor país, han impulsado a un cambio radical en la administración y cultura de la organización, no solo en forma de enfrentar el mercado sino también en la toma de decisiones. Las empresas juegan un papel fundamental en la sociedad, tomando en cuenta aspectos culturales, políticos, tecnológicos, sociales que la caracterizan, los cuales han contribuido de cierta manera a su progreso en un mundo globalizado, afrontando los retos que significan la globalización e internalización de los mercados; aumento de la competencia, exigencia de calidad por parte del público, adaptación a la legislación y situaciones macroeconómicas.

Por ello es relevante articular el trabajo en las organizaciones, a través de los recursos necesarios para su evolución: materiales y humanos. Los recursos materiales adoptados por las organizaciones deben facilitar el trabajo según la actividad que realice, para dar respuesta a sus necesidades y exigencias. El recurso humano aporta talento, creatividad, iniciativa y dinamismo entre otras características, para la consecución y el logro de los objetivos establecidos.

Los empleados ya no dependen de la disposición de un jefe o supervisor para realizar sus labores, ahora estos son responsables de sus propias acciones trabajan en equipo y fungen como piezas importantes en el modelo de liderazgo de la organización. Por lo tanto, deben ser considerados en las organizaciones su capital más importante, ya que en ellos se encuentran inmersos los conocimientos, la organización debe tomarlo en cuenta dentro de sus políticas. Esto debe partir de una serie de actividades que forman parte del proceso de desarrollo personal como el Empowerment, es una estrategia gerencial que ayuda al equipo a enfrentar retos y desafíos en la dirección y administración moderna, especialmente del capital humano.

Lo planteado da origen a la presente investigación, que tuvo como objetivo proponer estrategias de gestión personal con el fin de disminuir la fuga de talento en la empresa POLAR “APC PLANTA SALSAS Y UNTABLES”, bajo la concepción

de organizaciones saludables, para alcanzar este objetivo se estructuro de la siguiente manera:

El Capítulo I, contiene el planteamiento del problema y su formulación, así como también el objetivo general y específico, la justificación de la investigación, en la que se especificaron las razones por las cuales se realizó la investigación y sus posibles aportes y por último los alcances que se obtuvieron con los frutos de la investigación.

El Capítulo II, En él se pretende dar soporte teórico al proyecto, también aportar antecedentes relacionados con investigaciones que ayudaron a la realización de la investigación, así como los conceptos y herramientas que fueron utilizados para entender de lleno el contexto del trabajo presentado.

El Capítulo III, se dio a conocer tipo de diseño de la investigación; población estudiada y muestra que se utilizó. También, se describen las técnicas empleadas para recabar datos, indicándose de ellas el nivel de validez y grado de confiabilidad.

El Capítulo IV, se presentan los resultados de la descripción y el análisis de la situación actual, mostrándose los datos obtenidos producto de la observación directa y la aplicación del cuestionario Likert, luego se presentan las propuestas basadas en los resultados obtenidos en la investigación, la conclusión y recomendación del tema tratado y posteriormente se incorpora las referencias bibliográficas y los anexos pertinentes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad, las organizaciones se encuentran enfrentadas a constantes cambios en todos sus niveles organizacionales, producto del enfrentamiento de los efectos de la globalización, los avances tecnológicos y los cambios económicos, para poder mantenerse en el mercado en el cual se encuentran desarrollando sus actividades con el fin de poder cumplir con las exigencias de los clientes y satisfacer sus necesidades, haciéndose más efectivas y competitivas para lograr los objetivos y metas organizacionales.

Cabe agregar, que en Venezuela, los retos son mucho mayores para las empresas, debido a que los efectos socio-económicos, y las decisiones gubernamentales, afectan significativamente en la liquidez financiera, la cual se ve en la necesidad de establecer procedimientos, normativas y políticas, dirigidas al logro de los objetivos organizacionales, y evaluar si sus procesos están dirigidos a esos objetivos, debiendo establecer una planificación ajustada a la realidad y controles que garanticen el cumplimiento de los mismos, así como aplicar correctivos necesarios en el caso de la existencia de desviaciones.

Por los tanto, la emigración se define como la “movilización de personas de un lugar a otro en ejercicio de su derecho a la libre circulación, es un proceso complejo y motivado por diversas razones voluntarias o forzadas” (Bermúdez et. Al 2019). La migración puede ser de carácter permanente, cuando el individuo fija definitivamente su residencia en el nuevo lugar donde se ha radicado, o temporal, cuando obedece a estadías más breve. Además, esta movilización puede considerarse forzada si los factores que la determinan no dependen del sujeto, o voluntaria, cuando quien toma libremente la determinación es el propio individuo. Las causas que determinan la migración son múltiples y, en este sentido, tienen diferentes motivaciones y características.

A nivel internacional se observa como es fenómeno va en crecimiento, según cifras del Centro de Análisis de Datos sobre la Migración Mundial de la Organización para las Naciones Unidas (ONU), para el año 2017, el número de migrantes alcanzo la cifra de 258 millones, frente a los 173 millones del 2000. Esta cifra de 258 millones de migrantes internacionales, se distribuye, según este centro, en las categorías descritas en la tabla 1.

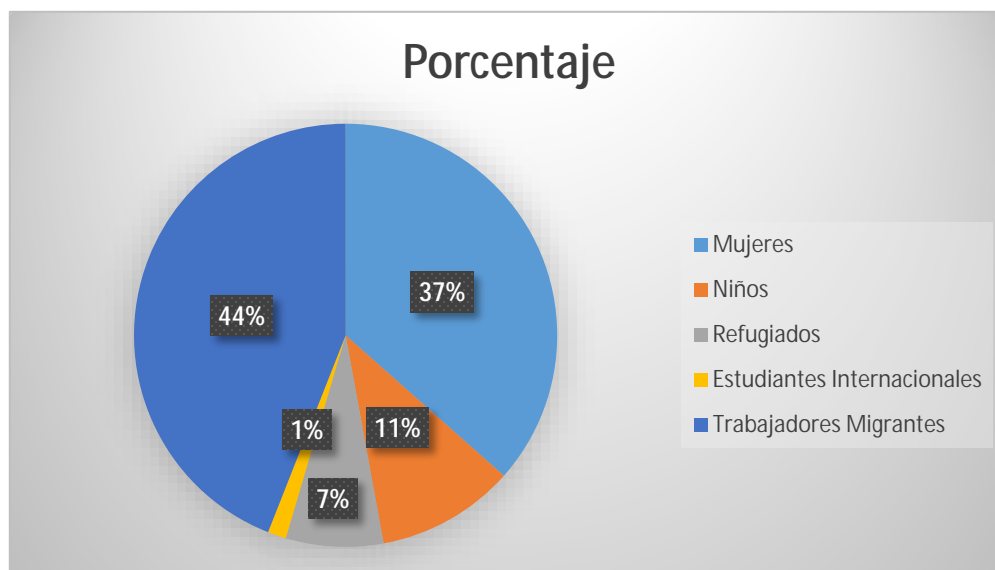
Por lo tanto, en la figura 1 se pude evidenciar que la tendencia a la migración presenta un desarrollo constante hacia el alza, pero la categoría más representativa de todas las causas de migración es la de Trabajadores Migrantes, por lo que se evidencia, que la principal causa de migración a nivel internacional son las razones económicas y laborales a los fines de mejorar la calidad de vida del ciudadano a nivel mundial.

Tabla 1. Cantidad de migrantes por categorías

Categoría	Cantidad en Millones	Porcentaje
Mujeres	124,8	36.55%
Niños	36,1	10.57%
Refugiados Registrados	25,4	7.44%
Estudiantes Internacionales	4,8	1.41%
Trabajadores Migrantes	150,3	44.02%

Autor: Centro de Análisis Mundial ONU (2018)

Grafico 1. Movimiento migratorio internacional



Autor: Centro de Análisis de Datos sobre la Migración Mundial (2018)

Sin embargo, La República Bolivariana de Venezuela, no escapa a las realidades previamente descritas. El éxodo de los venezolanos como resultado de la crisis económica, social, política y humanitaria del país fue el principal desafío migratorio en 2018, y lo seguirá siendo en 2019 a medida que nuevas oleadas de venezolanos desplazados lleguen a los países de la región. Según la Organización Internacional para las migraciones, en el año 2017 el movimiento migratorio del venezolano creció de manera exponencial tal como se presenta en la siguiente tabla:

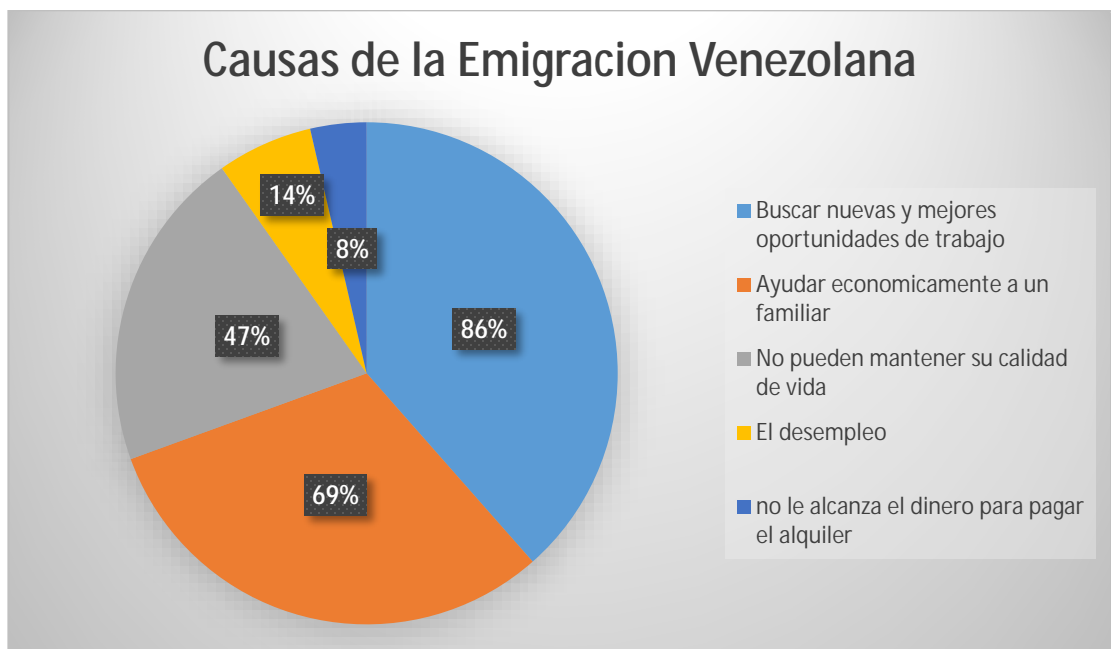
Tabla 2: Cantidad de emigrantes venezolanos por año.

Año	Cantidad de Emigrantes
2005	437.280
2010	556.641
2015	697.562
2017	1.622.109

Autor: Organización Internacional para la Migraciones (2018)

Estas alarmantes cifras continúan su incremento de manera vertiginosa y son muchas las fuentes que apuntan a cantidades realmente altas, pero al momento de la investigación no se encontró información oficial, sin embargo, el ambiente propio del campo de estudio permite obtener la percepción de que el fenómeno migratorio va en ascenso. Cuando se observan las causas principales por la cuales emigra el venezolano, el servicio Jesuita a Refugiados y la Universidad Simón Bolívar presento en mayo 2018 un documento denominado informe sobre la Movilidad Humana Venezolana, Realidades y Perspectivas de quienes Emigran, en el cual categorizan las causas de la emigración venezolana emergiendo las siguientes categorías:

Grafico 2. Causas de emigración venezolana



Autor: Florez, K (2019)

Tal como se puede observar, en la figura 2, todas las causas de la emigración de la población venezolana convergen en el tema económico, fundamentalmente debido a que lo que devenga el trabajador venezolano no le alcanza para cubrir sus necesidades básicas.

La Empresa POLAR “APC PLANTA SALSAS Y UNTABLES” no escapa a la realidad del contexto venezolano, ya que desde el año 2017 a la fecha ha sufrido una creciente baja en su personal de planta, el cual renuncia a un plan de carrera que ha desarrollado a lo largo de su vida para emigrar a otros países en búsqueda de una mejor calidad de vida y seguridad social. Según cifras de la Gerencia de Gestión Gente de esta empresa, en la planta la cantidad de trabajadores que han renunciado durante el primer semestre del año 2019 es la siguiente:

Tabla 3. Cantidad de renunciaciones procesadas en APC Planta Salsas y Untables, alimento polar, durante el primer semestre del año 2019.

Mes	Cantidad de Trabajadores	Costo (Bs)
Enero	33	89.595.000
Febrero	42	156.240.000
Marzo	28	105.504.000
Abril	10	61.240.000
Mayo	20	113.840.000
Junio	24	189.672.000
Totales	157	716.091.000

Autor: Gerencia de Gestión Gente APC Planta Salsas y Untables, alimento polar (2019)

Las cifras presentadas anteriormente resultan alarmantes, pues durante el primer semestre del año en curso se contabilizan 157 bajas en la plantilla del personal de la planta en todos los niveles de la organización, originando una alta rotación de personal, nunca antes vista, unido a egresos económicos significativos nunca antes visto, en torno a los setecientos (700) millones de bolívares, lo cual desde el punto de vista técnico ha originado falta de asistencia a los procesos, así como inseguridad en los estándares de calidad y productividad ya alcanzado por esta prestigiosa empresa.

Sin embargo, cuando se consultó a todos los trabajadores la razón por la cual decidía terminar la relación laboral con la entidad de trabajo, todos manifestaron que a pesar de que la empresa es una de las pocas en el país que continua brindando

beneficios a sus empleados, los mismo no son suficientes para satisfacer sus necesidades básicas, la suspensión masiva de los trabajadores y por esta razón abordaba nuevos horizontes en busca de una mejor calidad de vida, tanto para el trabajador como para su familia.

La rotación del personal compromete seriamente la continuidad del proceso productivo, aunado a la garantía de calidad del producto debido a la cantidad de variables críticas que deben ser controladas por personal entrenado para dicho fin. Considerando lo expuesto hasta ahora, un adecuado proceso de planificación permitirá establecer los lineamientos necesarios para lograr los objetivos y metas establecidos; anidado a ello, se requiere de un control efectivo, que garantice que los procesos se estén cumpliendo a cabalidad para lograr los mismos, permitiendo la detección de errores, omisiones o desviaciones posibles que se presenten, y poder implementar correctivos a tiempo. En este mismo orden de ideas, cabe señalar que el control de gestión, de acuerdo a Beltrán, J. (2003), lo define como:

Un sistema de información estadístico, financiero, administrativo y operativo que, puesta al servicio de la directiva de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de la principales variables y procesos (p. 5).

Bajo este contexto, la actividad de gestión lleva implícito al control. Planeamiento, acción y control que son las fases inevitables de la gestión. Siempre que hay gestión hay control, y una observación posterior, aun inconsciente; aunque puede no haber realimentación. En consecuencia, la función control es propia de la gestión en sí misma y ya sea que se controlen resultados comparándolos con objetivos estratégicos o que se comparen con objetivos operativos se estará realizando tarea de gestión. Por lo tanto, debido al impacto que hay en la empresa por la emigración de talentos, especialmente en el área de producción donde se ven más afectada la empresa, ya que los empleados que se capacitan tienden a irse del país, y

de este depende la producción total de la empresa para un producto terminado con calidad.

Tras las implicaciones señaladas, la empresa POLAR, PLANTA SALSAS Y UNTABLES, dedicada a la comercialización de alimentos de la sexta básica, ubicada en el Municipio Valencia, en el estado Carabobo, se enfrenta a condiciones de competencia creciente, tecnologías nuevas, cambios a nivel del entorno y cambios de tipo social y económico, que conllevan a desafíos nuevos; como la búsqueda de mecanismos que ofrezcan certeza en medio de tanta incertidumbre. Tomar decisiones oportunas y correctas, situación que conlleva a la empresa que cambie su forma tradicional de enfrentarse a los grandes retos que se le presentan, para ello es necesario revisar los procesos básicos, estructurales y tecnológicos.

La organización deberá comprometerse en la satisfacción de las necesidades de los miembros de su institución, es decir, por la calidad de vida en el trabajo y por la existencia de un clima organizacional favorable en la cual la motivación en sus diversas manifestaciones como el reconocimiento de los resultados obtenidos, sueldos y salarios, beneficios en la seguridad social, relaciones humanas, capacitación y entrenamientos del personal, ambiente psicológico y físico son factores que afectan.

En consecuencia, para disminuir la fuga de talento, dentro de un modelo de gestión, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. Si se piensa a corto plazo, mantener progresos significativos en los niveles de eficiencia porque el deterioro en el entorno laboral lleva consigo desmotivación en el desempeño laboral, falta de compromiso con las funciones asignadas, desgano e indiferencia, el personal se ausenta psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de realizar las labores con el mínimo esfuerzo requerido; es decir, personal indiferente con su trabajo.

A tales efectos, el presente estudio tendrá como finalidad proponer estrategias de planificación y gestión para que la empresa POLAR, PLANTA SALSAS Y UNTABLES, de manera que se pueda establecer procedimientos, normativas y políticas al momento de contratar y capacitar al empleado para evitar que emigre de

la empresa. Por lo tanto, hacerle notar a los supervisores administrativos, gestión gente y encargados de personal los procedimientos a tomar para la implementación de estas normas para evitar la fuga del personal de la empresa.

1.2 Formulación del Problema

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se plantea la siguiente interrogante:
¿Cuáles serían las estrategias adecuadas para disminuir el impacto de la fuga de personal en la empresa POLAR, APC PLANTA SALSAS Y UNTABLES?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar estrategias de gestión de personal para disminuir el impacto de la fuga de personal en la empresa POLAR, APC PLANTA SALSAS Y UNTABLES, mediante el Clima organizacional, Empowerment y Psicología positiva para así aumentar su interés en la organización.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la gestión actual de personal en la empresa POLAR, APC PLATANA SALSAS Y UNTABLES, mediante técnicas de recolección de datos.
- Analizar los factores externos e internos que afectan la emigración de los talentos en la empresa POLAR, APC PLANTA SALSAS Y UNTABLES.
- Diseñar un modelo de gestión en la empresa POLAR, APC PLANTA SALSAS Y UNTABLES basado en el análisis realizado.
- Determinar la factibilidad del modelo de gestión diseñado para la empresa POLAR, APC PLANTA SALSAS Y UNTABLES

1.4 Justificación de la Investigación

Un modelo de gestión de personal, es un elemento muy importante dentro de la empresa, debido a que contribuye a poder llevar un registro total del personal capacitado que emigra de la empresa, debido al problema que hay actualmente socio-económico en Venezuela y así poder determinar la fuga masiva de talento, con ello

poder establecer en el tiempo oportuno contar con un mejor modelo de gestión para poder endulzar a los talentos para que se queden en la empresa y no perder ese potencial.

Ante tales implicaciones, el presente estudio se justificará, debido a que mediante la implementación de la estrategia de gestión de personal en la empresa POLAR, SALSAS Y UNTABLES, la empresa podrá optimizar o disminuir el impacto que hay por la emigración de tantos talentos, logrando así poder enfrentar este inconveniente que hay en la actualidad en todas las empresas venezolanas, para llegar a una solución viable en donde se puede atacar para buscar o poder sostener los talentos que están en la empresa. Existen muchas modalidades para desarrollar la justificación.

Socialmente, la investigación será un aporte, ya que el poder mantener el talento viejo o capacitar bien al talento nuevo, podrá continuar con su operatividad y contribuir con el desarrollo económico del país. Académicamente, servirá de antecedente a otra investigación, que se encuentren enmarcados bajo la línea de manejo de personal y gestión de gente, establecida por la facultad de Ingeniería, para la Escuela de Ingeniería Industrial, de la Universidad José Antonio Páez, permitiendo dar una solución viable a empresas que presenten problemática similar. Finalmente, aportaría conocimientos académicos a fin de optimizar su desempeño profesional en el ámbito académico y laboral.

1.5 Alcance

El presente trabajo de investigación va dirigido a la planta APC Salsas y Untable Polar de la línea 2 de mayonesa, debido a la fuga de talento que existe en la actualidad en la organización. El estudio se centra en los veinte trabajadores en el área de producción que hacen vida en la organización. Permitirá determinar la situación actual, diagnóstico de los factores que influyen negativamente en los trabajadores con el fin de establecer estrategias gerenciales donde se desempeñe el empoderamiento. El estudio está basado en problemas que están ocurriendo

actualmente, estas propuestas serán presentadas a la coordinación general y a la oficina de recursos humanos con el fin de que sean implementadas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Respecto al marco teórico, Delgado, Colombo y Yorfila (2012), definen al marco teórico como: “el contexto o marco conceptual en el cual se encaja o se le da sentido al problema planteado, lo cual exige un trabajo arduo y organizado de la revisión documental sobre aspectos que están ligados al problema planteado” (p.33). Es por ello, que en este capítulo se hizo referencia a los antecedentes de la investigación, resaltando los diversos aportes teóricos que guardaban relación con el problema que se planteó, sirviendo estos de soporte para el cuerpo referencial del estudio que se realizó. Dicho marco, se estructuró en las secciones de antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y definición de términos básicos.

2.1 Antecedentes de la Investigación

En este capítulo se presenta, primeramente, los antecedentes de la investigación, que de acuerdo a Tamayo y Tamayo (2009), expresa que: “pueden ser tomados en consideración debido a que aportan elementos de interés en torno a la temática a investigar. Asimismo, se corresponde con las variables implícitas en el estudio” (p.8). A tales efectos, a continuación, se presentan los antecedentes que guardaron estrecha relación con las variables de estudio y que por su contenido se consideró relevante mencionar, pues se ajustaban a los objetivos que pretendían ser abordados con la finalidad de alcanzar el objetivo principal de la presente investigación, entre los cuales se señalaron:

En primer lugar, se considera a Romero S. (2018). En su trabajo titulado: **“Desarrollo de estrategias para mejorar el clima organizacional en las estaciones de la C.A Metro de Valencia”**. Presentado ante la Facultad de Ingeniería de Universidad José Antonio Páez, para la obtención del título de Ingeniero Industrial.

El mismo tuvo como objetivo diagnosticar el clima organizacional existente en las estaciones que forman parte del sistema para así desarrollar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional y por ende el desempeño de los trabajadores en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia por tal motivo, para el autor le fue necesario diagnosticar, identificar y analizar los factores que inciden en el clima laboral, para posteriormente elaborar estrategias que permitan mejorar el clima organización, se utilizó una muestra representativa para lograr obtener los datos más relevantes. Posteriormente el autor analizo la información recabada y con el uso de herramientas estadísticas e indicadores finalmente, recomendó acciones y estrategias laborales orientadas a mantener o mejorar el clima organizacional de la empresa.

La relevancia de este trabajo es que orienta sobre cómo se puede mejorar el clima organizacional y sobre las estrategias presentadas, ayudando a identificar los puntos relevantes y como atacarlos.

Así mismo, Stefany R. y Maria N., (2018) presentaron ante la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán, el trabajo de grado **“Empowerment como una Herramienta de Mejora en el Rendimiento Laboral de los Colaboradores en el Área de RR. HH de la Empresa Agropucalá S.A.A., Pucalá 2017”**, como requisito para optar por el título Profesional de Licenciado en Administración.

La presente investigación tuvo como objetivo, explicar cómo la herramienta Empowerment mejorara el rendimiento laboral de los colaboradores del Área de RR.HH de la empresa AgroPucalá S.A.A., Pucalá 2017. Se aplicó una metodología del tipo descriptiva, explicativa y propositiva, con un diseño no experimental transversal bajo un enfoque cuantitativo y cuya población estuvo conformada por los colaboradores de RR.HH., siendo un total de 61 personas y al ser una población pequeña se tomó como muestra.

Se evaluó en detalle como la herramienta Empowerment mejorara el rendimiento laboral, con el fin de analizar dicha mejora y una vez recabada toda la información, nos centramos en el análisis, depuración y procesamiento de los resultados en la

medida en que el área tome la decisión de realizar un cambio radical que incluye un análisis de la cultura empresarial, análisis de la planeación estratégica, delegación de funciones, facultar de autoridad a los colaboradores en sus puestos de trabajo.

Por otra parte, Hidalgo O. y Rodríguez M., (2016) presentaron ante la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, el trabajo de grado **“Clima Organizacional de una Empresa Manufacturera del Alambre en Valencia Estado Carabobo”**, como requisito para optar por el título de Licenciada en Relaciones Industriales. La finalidad de este trabajo fue evaluar el clima organizacional de una empresa manufacturera del sector alambre, para a su vez conocer la percepción que tienen los trabajadores del ambiente de trabajo.

Debido a que en la empresa habían ocurrido de manera frecuente paradas de planta tanto parciales como totales producto de la falta de materia prima, las paradas ocasionaron que la organización suspendiera a algunos trabajadores mientras otros tantos solo iban a cumplir horario o a realizar labores de orden y limpieza, además de las desmejoras en los beneficios que eran percibidos por los trabajadores. En ese mismo orden de ideas, producto de los acontecimientos antes mencionados en el 2014 la organización tuvo que prescindir de los servicios de aproximadamente el 20% de su plantilla de trabajadores tanto de nómina diaria como de nómina mensual, generando tensión, descontento y sobrecarga de trabajo en los empleados que aún permanecían dentro de la organización.

Las autoras concluyeron que luego de obtener los resultados arrojados por el instrumento aplicado la empresa debía ser más participativa durante la toma de decisiones, capacitar a los trabajadores de acuerdo al área al cual están asignados e incentivar y motivar a los empleados a través de buenas relaciones interdepartamentales con ambientes en los que puedan compartir, conocerse y fomentar los valores de compañerismo, amistad y respeto. Este antecedente muestra la importancia del instrumento utilizado para la recolección de los datos, ya que a través del cuestionario aplicado se pudo determinar los factores que inciden

directamente sobre el clima organizacional, tales como la comunicación, toma de decisiones, capacitación del personal y la remuneración salarial.

En esta perspectiva, Armalas, E. (2015) presentó en la Universidad José Antonio Páez, Facultad de Ciencias Sociales el informe final de pasantía titulado **“Estudio del Ausentismo Laboral y su impacto en el Clima Organizacional en la Empresa Alimentos Heinz C.A”** como requisito para optar por título Licenciado en Relaciones Industriales. Este trabajo tuvo como objetivo diseñar estrategias que permitan reducir el índice de ausentismo laboral en el personal de mantenimiento en la empresa Alimentos Heinz C.A, mediante una encuesta aplicada a 25 trabajadores, se pudo diagnosticar las causas que generan el ausentismo laboral en el área de mantenimiento, se logró evidenciar que se debe a la falta de motivación, indiferencia e insatisfacción respecto a la remuneración monetaria. Concluyó que, existe indiferencia de los trabajadores hacia las tareas que deben cumplir dentro de la organización, esto se debe a la falta de identificación con el puesto de trabajo y al desconocimiento de las funciones que debe realizar diariamente, además se evidenció la insatisfacción de los trabajadores por el salario que reciben, razón por la cual recomendó invertir en el crecimiento profesional de los trabajadores, para así fomentar un ambiente de trabajo más agradable y saludable, lo que permitirá al trabajador sentirse más involucrados e identificados con la organización, realizar evaluaciones de salud ocupacional, promocionar estilos de vida saludable, hacer una revisión de los beneficios contractuales para identificar cuales se deben mejorar y lograr así una mayor satisfacción en los trabajadores.

Este antecedente contribuye en la investigación porque muestra la importancia que tienen las políticas salariales en los trabajadores de una organización, lo que repercute en la productividad y motivación. Es determinante que en una organización existan buenas estructuras para brindar al trabajador un ambiente laboral agradable, relaciones interpersonales, buena comunicación y liderazgo, sin embargo, cuando la gerencia no es capaz de satisfacer estas necesidades se ve afectado negativamente el ambiente laboral dentro de la organización.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas se componen de una serie de teorías y fundamentos conceptuales expuestos por diversos autores, las cuales guardan relación con este trabajo de grado y le dan un soporte teórico ajustado a la temática de estudio. Por lo tanto, siguen a continuación las bases teóricas que soportan el presente estudio:

2.2.1 Estrategias

La estrategia de una organización se basa generalmente en la satisfacción de valores, propósitos, metas y objetivos organizacionales, para el logro del mismo la alta gerencia tiene que planear un gran proyecto de objetivos muy amplios, de acuerdo con Certo (2004), señala que la estrategia: “es la pauta o plan que integran los objetivos con las políticas, y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente” (p.120).

Esto tiene como finalidad ayudar a la empresa a asegurar sus recursos para obtener provecho a sus potencialidades relativas, mitigar sus debilidades para los cambios que se proyectan en el ambiente y para realizar las posibles iniciativas de sus competidores. Las estrategias son entonces, las que permiten concretar y ejecutar proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realizar cada objetivo y cada proyecto estratégico. Algunos distinguen entre estrategias y táctica, siendo esta última una estrategia de menor jerarquía, pero sujeta igual a incertidumbres. Por lo tanto, las estrategias permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos a través de planes de acción o plan operativo que se procesa por medio del monitoreo, seguimiento y evaluación.

2.2.2 Modelo de Gestión

Debido a que el presente trabajo de grado trata sobre un modelo de gestión dentro de una organización, en el siguiente apartado se profundiza según varios autores la comprensión del concepto.

Según López (2014), afirma que, “Un modelo de gestión permite establecer un enfoque, además de un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así para determinar líneas de mejora continua hacia

donde deben orientarse los esfuerzos de esta”. Considerándolo como referente estratégico, realizando un diagnóstico de la empresa identificando las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar una mejoría dentro de la organización, permitiendo dirigir los esfuerzos a este fin.

Por su parte, Vergara (2009) “Un Sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad.” Por ende, es una herramienta administrativa que se encarga de ejecutar todas aquellas diligencias enfocadas en obtener algún beneficio para la organización.

Hernández (2013), realizó una investigación donde propone un modelo de gestión empresarial que se basa en la gestión de intangibles y calidad total. Dentro de su trabajo presenta una clasificación de modelos de gestión y medición según el centro de Investigación sobre la sociedad del Conocimiento (CIC), el cual divide los modelos en relacionados y básicos; y hacen referencia a sistemas de gestión empresarial o de dirección estratégica que tienen como objetivo específico la valoración y gestión del capital intelectual de la empresa.

2.2.3 Clima Organizacional

El Clima Organizacional es considerado un fenómeno que surge de las relaciones interpersonales de los trabajadores de una organización. Tratar el clima organizacional como un sistema permite determinar el estilo de vida de una organización, mejorar el clima implica un mejor desempeño de los trabajadores dentro de la empresa, analizar el clima desde el punto de vista psicológico permite apreciar tanto las características del ambiente del grupo de trabajo como la influencia sobre la conducta de cada uno de los integrantes que lo conforman. Eslava (2014), afirma que:

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Por ello, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados, además de hacer

la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de pobres resultados.
(p.1).

Es fundamental para una empresa examinar el clima organizacional, debido a que de haber un ambiente laboral favorable este se verá reflejado en el alcance de los objetivos de la organización. Es por ello que los líderes de las organizaciones deben identificar los factores que puedan generar un clima negativo para proceder a eliminarlos o al menos minimizarlos con el fin de lograr un ambiente de trabajo agradable para todos los involucrados y poder así alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Chiavenato (2012) señala que:

La imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como la pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive y, por consiguiente, se afecta el clima laboral. (p.58)

Lo antes expuesto, evidencia cuán importante es el clima organizacional dentro de una empresa y que es algo que los directivos pueden corregir y/o mejorar, ya que son ellos los responsables de garantizar un ambiente de trabajo armonioso que motive e incentive al trabajador a realizar sus labores satisfactoriamente. De allí, la importancia de medir y controlar el clima laboral, para lo cual pueden usarse encuestas que una vez aplicadas a los trabajadores de las estaciones de la C.A. Metro de Valencia se podrán conocer los factores que afectan el clima e influyen negativamente en cada trabajador.

2.2.4 Capital Intelectual

Según Brooking, (1997) “Capital intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial, para definirlo como la combinación de activos inmateriales que hacen funcionar mejor a la empresa, y que en la era de la información se entiende como el principal activo de las empresas del tercer milenio.”

Por su parte, Stewart (1997), define el capital intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es una fuerza cerebral colectiva, difícil de identificar y aun más de distribuir eficazmente, pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste, junto a la información, se ha convertido en los productos más importantes y fundamentales de la economía.

Trillo y Sánchez (2006), concluyen que dentro de los intangibles que componen el capital intelectual, el conocimiento es el que se torna como más importante, comportando la dirección de capital intelectual un matiz más amplio que la dirección del conocimiento.

2.2.5 Pirámide de Maslow

Según Maslow, A. (1954) la pirámide de es una teoría de motivación que trata de explicar que impulsa la conducta humana. La pirámide consta de cinco niveles que están ordenados jerárquicamente según las necesidades humanas que atraviesan todas las personas, también llamada jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: “Una Teoría sobre la motivación humana de 1943”, que posteriormente amplió.

Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

2.2.6 Psicología Positiva

Según, Seligman & Csikszentmihalyi (2000), la psicología positiva se define como el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene o reduce la incidencia de la psicopatología.

Por otra parte, Sheldon & King (2001), lo definen como el estudio científico de las fortalezas y virtudes humanas, las cuales permiten adoptar una perspectiva más abierta respecto al potencial humano, sus motivaciones y capacidades, incluye también virtudes cívicas e institucionales que guían a los individuos a tomar responsabilidades sobre su comunidad y promueve características para ser un mejor ciudadano.

2.2.7 El Empowerment

Empowerment, según Herrera, M. (2012) es “el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo” (p.45). En otras palabras, significa empoderamiento, apoderamiento o potenciación (la palabra empowerment está compuesta por en y power que significa “poder” en inglés, la cual es un antecedente del francés pouvoir).

2.2.7.1 Elementos del Empowerment

Según Herrera, C (2012, p.12). Los elementos del empowerment son los siguientes:

- Responsabilidad ante los resultados.
- Poder para la toma de decisiones.
- Recursos materiales para la ejecución.
- Información y conocimientos necesarios.
- Competencia profesional del Sujeto apoderado.

2.2.7.2 Principios del Empowerment

Blanchard, K. (2011, p.08). El empowerment se basa en 10 principios:

- Asignar responsabilidades en las diversas tareas laborales a realizar.
- Asignar autoridad y responsabilidad sobre sus actividades.
- Definir estándares de excelencia.
- Facilitar capacitaciones necesarias para que se alcancen los estándares de calidad.

- Proveer la información y el conocimiento necesario.
- Proveer retroalimentación sobre el desempeño.
- Reconocer oportunamente los logros alcanzados.
- Confiar totalmente en los empleados.
- Dejar espacios para el proceso.
- Colaborar con dignidad y respeto.

2.2.7.3 Características del Empowerment

- Promueve la innovación y la creatividad.
- Se toman mejores decisiones, las cuales se hacen en equipo.
- Enriquece los puestos de trabajo.
- El proceso requiere de manera imprescindible de colaboradores entrenados para asumir las crecientes responsabilidades.
- El personal se siente responsable no solamente por su tarea, sino también por hacer que la organización funcione mejor.
- El individuo soluciona sus problemas activamente en vez de duplicar órdenes.
- Los equipos de trabajo mejoran su performance cuando alcanzan mejores niveles de productividad y toman iniciativas sobre hechos correctos.
- La organización se estructura de tal manera que facilitan la tarea de sus integrantes, de modo que puedan hacer no solo lo que se les pide, si no también lo que se necesita hacer.
- La información es procesada y manejada por todos los miembros del equipo de trabajo.
- El liderazgo propicia la participación.
- El líder es democrático, crea las condiciones para el conocimiento, no impone sus criterios.

- Autodisciplina y compromiso por parte de los miembros del equipo.
- Respeto y reconocimiento de las ideas de todos los miembros del equipo.

2.2.7.4 Beneficios del Empowerment

Según Blanchard, K. (2011, p.10) los beneficios del Empowerment son los siguientes:

- El aumento de la satisfacción y la confianza de las personas que integran la organización.
- El aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
- El aumento de la creatividad y la disminución de la resistencia al cambio.
- Se comparte por parte de los miembros de la organización el liderazgo.
- El aumento de la confianza en las comunicaciones y las relaciones.
- El aumento del entusiasmo y una actitud positiva.
- Existe una mayor rapidez en los procesos con lo cual la toma de decisiones es más eficiente.
- Así para la organización, todos estos beneficios redundan en una organización más rentable gracias a tener clientes más satisfechos y personas más contentas y comprometidas.
- En el ámbito de las personas, con el empleo de esta herramienta las personas se sienten competentes, considerándose eficaces y sintiéndose integradas en la organización con lo cual se alinean con la estrategia, en la que van asumiendo una mayor delegación que le van entregando sus superiores.

2.2.7.5 Implantación del Empowerment

Según Terry, W. (1996, p.22). Para implantar el Empowerment se debe seguir los siguientes pasos:

- **El primer paso**, es la creación de una cultura del Empowerment al interior de la organización, en la que se definan claramente los nuevos valores que se va adoptar en el trabajo tales como, por ejemplo: El compromiso, la lealtad, la solidaridad, compañerismo, la calidad en el trabajo, la responsabilidad.
- **El segundo paso**, es la capacitación de los gerentes como coach, facilitadores y entrenadores, enseñar a nuestros colaboradores a que tengan confianza en sí mismo, en su equipo y en los nuevos enfoques que va tener el trabajo a partir de hoy, lo que implicara asignar valores agregados al trabajo, en el cual puedan proponer mejoras significativas, estableciendo un sistema de sugerencias escritas (Kaizen), con las mejores ideas que deben presentar directamente a su jefe inmediato que permita fortalecer los sistemas, procesos, métodos de trabajo, en donde el personal sienta que participan y que su opinión es importante.
- **El tercer paso**, los gerentes ya involucrados en la filosofía, deberán constituirse en verdaderos coach o facilitadores del cambio de los equipos de trabajo: para dirigir, guiar, apoyar y delegar la transformación y metamorfosis de la organización, a través de actitudes positivas que permitan: Motivar y entusiasmar a la gente, comunicar una visión clara del trabajo, articular una dirección precisa, fomentar la comunicación, inspirar y animar los logros, dar y recibir feed back, inspirar respeto y credibilidad, agradecer el trabajo bien hecho, asegurar la unidad de los equipos reconocer premiar la eficacia y otorgando responsabilidades a la gente, entre otros aspectos.

- **El cuarto paso**, tomar en cuenta que el Empowerment, se basa en dos pilares fundamentales: la capacitación y la confianza, evidentemente la confianza no puede ser obtenida de inmediato, no aparece por arte de magia, sino que debemos construirla, realizando en primer lugar reuniones periódicas con aquellos trabajadores que parecen ser más flexibles y más involucrados, a quienes debemos explicar la filosofía del Empowerment y cuál es la responsabilidad de unos y otros frente a la organización.
 - **El quinto paso**, es la formación de equipos de alto rendimiento, quienes estarán a cargo de un coach que los guíe “invisiblemente”, pues ellos deben iniciar a generar el cambio radical, deberán entonces monitorear a que la gente vaya poco a poco internalizando los nuevos valores, que se vean reflejados en sus relaciones interpersonales con sus colegas, colaboradores y superiores, desarrollo de un trabajo cinegético, habiendo desterrado ya las “islas”, obteniendo mayor compromiso e identificación con la organización, clientes y proveedores.
 - **El sexto paso**, es establecer un sistema de apoyo y mantenimiento sostenido del clima laboral obtenido, siendo imprescindible tener “Perseverancia en el propósito” como diría Deming.
- Tal vez en el camino al Empowerment se encontraran éxitos también fracasos, de pronto la gente o los ejecutivos que hacen de coach, se desmotiven, caigan en la desesperanza, se conviertan en escépticos, de repente hasta nihilistas, porque lógicamente el ser humano es complejo y diferente unos de otros; frente a lo cual debemos mantenernos firmes y estoicos, si es que queremos tener realmente una organización para afrontar exitosamente los demás desafíos del entorno cada vez cambiante y competitivo **“RENOVAR O MORIR”**.

2.2.8 Resistencia al Cambio

Según López, E. (2004). La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar para conocer y adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten este cambio. Existen varias formas de expresar la resistencia al cambio y no todas se manifiestan de manera directa, sino que algunas son indirectas y cuyos indicios más comunes son:

- El cuestionamiento quisquilloso de los detalles del proyecto de cambio.
- El cuestionamiento acerca de la necesidad de cambiar.
- Manifestar burla o convertir en objeto de burla la iniciativa de cambio.
- Someter la aprobación del proyecto de cambio a múltiples instancias.
- Externar indiferencias hacia el proyecto.
- Postergar el estudio del proyecto para cuando se disponga de tiempo.
- Citar nostálgicamente el pasado.
- Enlistar consecuencias negativas solamente que acarrearán el cambio.
- No cooperar.
- Adoptar una actitud legalista y cerrada.
- Desacreditar a los agentes de cambio.
- Culpar al proyecto de cambio de todos los contratiempos sufridos en el sistema.

En este aspecto, conocer el porqué de la resistencia al cambio manifestada por los individuos es importantísimo, y en este particular existen fundamentalmente seis variables, Según Franco, Z. (2013):

- Percepción. En donde interactúan dentro del proceso: a) la percepción, seguida de b) los filtros psicológicos personales como la clase social, socialización, educación, experiencias, necesidades, etc. después le sigue c) la clasificación de estereotipos, d) la selectividad de la percepción para finalizar con e) los efectos de un rasgo individual.

- Hábitos. Los cuales se convierten en un obstáculo por el grado de arraigo que tienen y porque representan una medida de economía, pues al aplicarlos se evita la reflexión de cada situación.
- Miedo a lo nuevo. Muchas personas evitan no enfrentar los riesgos de encontrar sorpresas sean buenas o malas, por lo que prefieren permanecer en el lugar donde se encuentran hoy.
- Apego a lo conocido. Aquí se explica con el viejo refrán: “Más vale viejo conocido que nuevo por conocer”.
- Tendencia a conservar la estabilidad. Existe la gran tendencia a mantener el ambiente predecible, estructurado y seguro, por lo que se puede presumir que entre más se aferre el individuo a sus modelos antiguos de comportamiento, más se resistirá al cambio.
- Apego a lo elaborado por la persona. Cuando un sujeto es el causante de una situación determinada, el cambio puede representar un desprestigio o poca valoración a su esfuerzo.

2.3 Bases Legales

La investigación, está apoyada y sustentada en las siguientes normativas, leyes y reglamentos legales: La **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** en el Capítulo V de los Derechos Sociales y de las Familias, en su **Artículo 87** establece:

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

trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Todo el venezolano tiene el deber y el derecho de trabajar, el Estado Venezolano garantizará la obtención de una ocupación de productividad mediante la promoción de empleo.

La **Ley Orgánica de Prevención de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)** en el título IV **Derechos de los Trabajadores y Trabajadoras**, en su **Artículo 53** señala que:

Artículos 53: Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud y bienestar adecuadas.

El empleador deberá ofrecer charlas de inducción de seguridad e higiene ocupacional, llevar a cabo programas de creación de hábito al inicio de la jornada laboral, diseñar programas de inducción o capacitación en las diferentes áreas de trabajo, desarrollar programas deportivos y culturales dentro de la organización, diseñar programas de notificación de condiciones inseguras o insalubres en el trabajo, todo esto con el fin de garantizarle al trabajador un ambiente apropiado para llevar a cabo sus funciones dentro de la organización.

En el título V **De la Higiene, la Seguridad y la Ergonomía**, en su **Artículo 59**, señala que:

Condiciones y ambiente en que debe desarrollarse el trabajo

A los efectos de la protección de los trabajadores y trabajadoras, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que:

1. Asegure a los trabajadores y trabajadoras el más alto grado posible de salud física y mental, así como la protección adecuada a los

niños, niñas y adolescentes y a las personas con discapacidad o con necesidades especiales.

2. Adapte los aspectos organizativos y funcionales, y los métodos, sistemas o procedimientos utilizados en la ejecución de las tareas, así como las maquinarias, equipos, herramientas y útiles de trabajo, a las características de los trabajadores y trabajadoras, y cumpla con los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía.

3. Preste protección a la salud y a la vida de los trabajadores y trabajadoras contra todas las condiciones peligrosas en el trabajo.

4. Facilite la disponibilidad de tiempo y las comodidades necesarias para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, consumo de alimentos, actividades culturales, deportivas; así como para la capacitación técnica y profesional.

5. Impida cualquier tipo de discriminación.

6. Garantice el auxilio inmediato al trabajador o la trabajadora lesionado o enfermo.

7. Garantice todos los elementos del saneamiento básico en los puestos de trabajo, en las empresas, establecimientos, explotaciones o faenas, y en las áreas adyacentes a los mismos.

Relación persona, sistema de trabajo y máquina

Artículo 60: El empleador o empleadora deberá adecuar los métodos de trabajo, así como las máquinas, herramientas y útiles utilizados en el proceso de trabajo a las características psicológicas, cognitivas, culturales y antropométricas de los trabajadores y trabajadoras. En tal sentido, deberá realizar los estudios pertinentes e implantar los cambios requeridos tanto en los puestos de trabajo existentes como al momento de

introducir nuevas maquinarias, tecnologías o métodos de organización del trabajo a fin de lograr que la concepción del puesto de trabajo permita el desarrollo de una relación armoniosa ente el trabajador o la trabajadora y su entorno laboral.

La **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT)** en el título I, capítulo I **Disposiciones Generales**, en su **Artículo 1** señala que:

Artículo 1: Esta ley tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras creadores de la riqueza socialmente producida, y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar.

En el capítulo III **Derecho al Trabajador y del Deber de Trabajar**, en su **Artículo 26** señala que:

Artículo 26: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa. Las personas con discapacidad en la ley que rige la materia. El Estado fomentara el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

En el capítulo V **De las Personas en el Derecho del Trabajo**, en su **Artículo 43** señala que:

Artículo 43: Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y

enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona se establecerá exista o no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios o becarias, y se procederá conforme a esta ley en materia de salud y seguridad laboral.

Por lo antes expuesto, todo trabajador debe gozar de condiciones de trabajo óptimas para desarrollar sus funciones diarias dentro de la organización. Asimismo, la ley establece en su artículo 57 que el patrono o patrona no puede modificar las condiciones de trabajo si implican desmejora para el trabajador o trabajadora; si ponen en peligro su integridad, o si van contra la normativa prevista en esta ley, su reglamento y demás leyes que rigen la materia.

Así mismo, en consideración a los artículos descritos, se puede visualizar que se debe llevar a cabo los estudios pertinentes e implantar los cambio requeridos tanto en los puestos de trabajo existentes como al momento de introducir nuevas maquinarias, tecnologías o métodos de organización del trabajo a fin de lograr que la concepción del puesto de trabajo permita el desarrollo de una relación armoniosa entre el trabajador o la trabajadora y su entorno laboral y buscar el mejoramiento de la salud de los trabajadores y trabajadoras con el fin de evitar accidentes y lesiones.

2.4 Definición de Términos Básicos

Según Tamayo (2009), la definición de términos básico “es la aclaración del sentido en que se utilizan las palabras o conceptos empleados en la identificación y formulación del problema” (p.78). En este sentido los términos mencionados a continuación permitirán una mejor comprensión del estudio realizado.

Ambiente: es todo lo que rodea la organización, el contexto dentro del cual existe una organización o sistema.

Beneficios: son los pagos financieros no monetarios ofrecidos por la organización a sus empleados, para garantizarle una mejor calidad de vida y motivación en el trabajo.

Condiciones Laborales: área interdisciplinaria vinculada con la seguridad, la calidad de vida y la salud en el puesto de trabajo.

Desempeño: capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos mediante el uso eficaz y eficiente de sus recursos.

Empresa: Es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga por tanto de la organización de los factores de producción, capital y trabajo. Casa o sociedad mercantil o industrial fundada para la realización de negocios y el emprendimiento de proyectos de importancia con el principal fin de obtener utilidades positivas.

Interpersonal: que existe o se desarrolla entre dos o más personas.

Liderazgo: es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

Motivación: capacidad para motivar a una persona con la finalidad de que esta cumpla con los objetivos propuesto o con los objetivos para su beneficio propio.

Organización: estructura social creada con el fin de lograr cumplir con las metas a través del factor humano, de la gestión del recurso humano, entre otros.

Retroalimentación: es un sistema de control en el desarrollo de tareas, actividades o productos, implementado mediante la supervisión y evaluación continua, cuyo objetivo es el mejoramiento paulatino de los resultados. La retroalimentación permite valorar fortalezas y reducir debilidades, considerar puntos positivos y negativos. En general, es aplicada en la gestión de empresas, pero también en ámbitos como la administración, la ingeniería, la arquitectura, la economía, la informática y la educación.

Valores: cualidad que confiere a las cosas, hechos o personas una estimación bien sea positiva o negativa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se presentarán los métodos, técnicas y procedimientos que fundamentará la realización del estudio, que de acuerdo a Balestrini (2006), señala “es el aspecto de la investigación, donde se emplean el tipo de estudio y el diseño del estudio; su universo o población; la muestra, los instrumentos y técnicas de recolección de datos para corresponder a los objetivos” (p.43), con la finalidad de proponer estrategias de gestión de personal para disminuir el impacto de la fuga de personal en la empresa POLAR, APC PLANTA SALSAS Y UNTABLES, mediante el Clima organizacional, Empowerment y Psicología positiva para así aumentar su interés en la organización. Asimismo, se indicará la metodología necesaria para desarrollar cada una de las fases del estudio, establecidas de acuerdo a los objetivos específicos de la investigación.

3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que será implementado en el presente estudio, de acuerdo al Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011): “debe ser un proceso meticulosamente controlado que garantice, dentro de lo posible, la objetividad y confiabilidad de los resultados que ofrece” (p.6). A tales efectos, el objetivo de este estudio, responde a una investigación explicativa, y la encuesta de forma cuantitativa, para obtener resultados concretos sobre la investigación, estando esto conceptualizado por el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011), que establece: “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza con apoyo principales en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos” (p.15).

Para Sabino (1978) “Hacer ciencia es tratar de aportar nuevos conocimientos sobre algún aspecto de la realidad, por lo que toda investigación puede definirse como el intento de conocer algo, de averiguar algo, de saber algo”, siempre que se quiere conocer algo persigue un propósito objetivo o meta.

Según Hernández S, R. (2006) “el método inductivo se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios”, esta investigación se usa cuando se procesan y se analizan los datos obtenidos de los cuestionarios o encuestas aplicada y en el análisis e interpretación de la información. Lo que se quiere obtener en esta investigación es realizar un modelo organizacional que motive a los trabajadores por medio de la capacitación y empoderamiento, para reducir la fuga de talentos, y así poder incentivar a los trabajadores para su estadía en la organización.

A su vez es una investigación de campo, la cual es definida por Méndez (2001), como “Las investigaciones en la que la recopilación de información se realiza enmarcada en el ambiente específico en el que se presenta el fenómeno de estudio, sin realizar modificaciones ni manipulaciones de los resultados”, que es lo que se quiere, llevar un seguimiento permanente del comportamiento de las personas con respecto a las capacitaciones presentadas por la empresa, buscando fallas y sus respectivas causas y a su vez incentivar a que los trabajadores se sientan motivados a subir los índices de asistencia. Según estos aportes podríamos adaptar como apoyo metodológico a este trabajo de investigación.

3.2. Diseño de la investigación

Según Arias F., (1999), el diseño de la investigación puede definirse como “la estrategia que toma el investigador para poder dar respuesta al problema planteado” (p.30). Palella. S. y Martins (2010) definen el diseño no experimental como aquel donde “el investigador observa los hechos tal y como se presentan en la realidad, sin modificarlos, para luego analizarlos” (p.40). La Investigación transaccional o transversal es según Hernández y otros (2003), “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su

incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos”.

Ramírez (1998) expone que “la investigación de campo consiste en la recolección de datos tomados directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta y desenvuelve el hecho.” (p. 38). El diseño de la presente investigación es de campo, no experimental y transversal, ya que para poder realizarla se hará un análisis del entorno donde se estudiaron las condiciones actuales y futuras del ambiente laboral, así como un estudio directo de la población, en un tiempo determinado, mediante encuestas, con las cuales se realizó un sondeo de opinión con el objeto de consultar al trabajador acerca de las condiciones bajo las cuales desarrolla diariamente sus funciones dentro de la organización.

3.3. Nivel de la Investigación

Según Arias (2006): “El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. Según Tamayo y Tamayo, (2009) el nivel de investigación descriptivo comprende “descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. De esta manera, el manejo de información vigente para la fundamentación teórica y práctica de este trabajo investigativo le adjudica la validez y confiabilidad necesarias para representar un aporte académico relevante para motivar al personal capacitándolo y empoderándolo para que se sientan valiosos en la empresa y así poder disminuir la fuga de talentos y poder llevar un seguimiento y solventar este gran problema que existe en la mayoría de las empresas venezolanas.

3.4. Población y Muestra

La población a la cual va a estar dirigido el presente estudio; entendiéndose por tal de acuerdo a Arias (2006): “al conjunto finito o infinito de elementos con

características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por lo objetivos de estudio” (p.81). Por lo tanto, la población del presente estudio estará constituida por el personal que labora en el Departamento de producción, de la empresa en estudio, conformado por veinte (20) personas involucradas en el proceso de producción de la línea 2 de mayonesa.

3.5. Técnicas de recolección de datos

De acuerdo a Arias (2006), indican que las técnicas de recolección de datos: “es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67). Dentro de las técnicas utilizadas para la recolección de información de tipo primario se utilizará la técnica la encuesta y la observación directa.

La Observación Directa

Según Arias (2006), definen la observación directa como: “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p.69), la cual será aplicada para realizar observaciones directamente en el área de producción, en el cual los investigadores podrán observar de manera directa variables que puedan incidir en proceso de producción de la línea 2 de mayonesa POLAR, PLANTA SALSAS Y UNTABLES, que han venido generando debilidades en los procesos actuales, será de tipo estructurada en la cual se utilizará un cuadro de observación como instrumento de apoyo.

La Encuesta

La encuesta, Arias (2006), la define: “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular” (p. 96), esta técnica de investigación se aplicara a los trabajadores a fin de establecer el conocimiento, comprensión, efecto del Empowerment en la calidad del servicio en el área de producción de mayonesa. Se basa en la realización de ciertas preguntas direccionadas a la obtención de

determinados datos. Los instrumentos principales de la encuesta son: la entrevista y el cuestionario.

3.6. Instrumentos

Lista de cotejo o de chequeo

Para desarrollar la técnica de observación directa se utilizó como instrumento la lista de cotejo que según Arias (2006): “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada” (p.70). Con la finalidad de recoger información del proceso de planificación y gestión de la empresa en estudio, desde la óptica de los investigadores, en el cual se logre evidenciar y visualizar el modo como se trabaja, las tareas y detectar la problemática que se presenta en el departamento de estudio.

El cuestionario

De tal manera, en la encuesta el instrumento que se utilizará como herramienta en la presente investigación será el cuestionario, el cual se aplicará a los empleados del departamento de producción relacionados al proceso, que según Arias (2006): “es un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p.74).

El cuestionario contendrá preguntas abiertas Politómicas distribuidas en ítems relacionados con las variables que significativas que muestren la situación actual del clima organizacional del departamento en estudio, y un cuadro de observación directa de opciones con la finalidad de evaluar el control interno.

Cuestionario de Likert: este cuestionario aborda seis (6) dimensiones:

- **Trabajo en equipo:** mide la percepción del grado en que los miembros de la organización colaboran y cooperan entre sí.
- **Comunicación:** con esta dimensión se pretende medir los tipos de comunicación existentes en la organización y la forma en que son ejercidos.
- **Igualdad:** con esta dimensión se desea medir la oportunidad hacia los operarios de la línea si son tomados en cuenta para la toma de decisiones.
- **Condición física:** contempla si las necesidades básicas son atendidas y si las herramientas son óptimas al momento de usarlas.

- **Liderazgo:** de qué manera se implementa el liderazgo, para influir en los integrantes de la organización.
- **Motivación:** contempla los tipos de programas o métodos empleados para lograr la motivación de los empleados, así como también la manera en que se emiten las respuestas con relación a las necesidades.

3.7. Validez y Confiabilidad del Instrumento

La validez, es el proceso que tiene como propósito dar soporte científico al instrumento construido, para su posterior aplicación y recolección de información. Para Palella y Martins (2010), se define como: “la ausencia de sesgos” (p.160), es decir, que el instrumento no posea alguna discrepancia en relación a lo que se desea medir. Acotan también los autores mencionados Palella y Martins (2010), las siguientes consideraciones:

En la mayoría de los casos se recomienda determinar la validez mediante la técnica del juicio de experto, que consiste en entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre en números impares) en la materia objeto de estudio y en metodología y/o construcción de instrumentos un ejemplar del (los) instrumento(s) con su respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas. (p. 161)

Tomando en cuenta lo que antecede, en el presente caso, se decidirá verificar la validez del instrumento de recolección de información, como lo expresan los autores, a través de la técnica de juicio de expertos, representado por tres especialistas en el área de ciencias Sociales en la Escuela de Ingeniería y Metodología, correspondientemente, el proceso se llevara a cabo, con la entrega de una copia del instrumento a cada uno de ellos, para determinar si cada una de las preguntas que lo integran conlleva al logro de los objetivos específicos, y por ende, al logro del objetivo general.

Los estadísticos descriptivos de cada dimensión del clima laboral medidos, son

mostrados en la siguiente tabla:

Tabla 4. Estadísticos descriptivos

Dimensión	Media	Desviación estándar
Trabajo en equipo	3,0735	0,57960
Comunicación	3,1471	0,57413
Igualdad	2,6618	0,67775
Condición física	2,2794	1,22286
Liderazgo	3,1412	0,49240
Motivación	3,1140	0,46608
Total (Clima organizacional)	2,9028	0,6688

Autor: Ramos F., Morales M. y Romero M. (2011)

Observándose los valores más altos las dimensiones de liderazgo, motivación y comunicación, alrededor del valor de 3. La dimensión con mayor deficiencia de acuerdo con las respuestas de los trabajadores es la condición física con apenas 2,2794, la cual presenta de igual manera, una alta variabilidad (1,22 de desviación estándar).

Para verificar la confiabilidad del instrumento, se utilizó la técnica Alfa de Cronbach. Que permite cuantificar el nivel de confiabilidad de una escala medida para la magnitud inobservable construida a partir de las n variables observadas; la cual, cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la confiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala Oviedo y Campos (2005). Los coeficientes de Alfa de Cronbach por dimensión obtenidos fueron:

Tabla 5. Alfa de Cronbach por dimensión (Original)

Dimensión	Alfa de Cronbach
Condición física	0,506
Igualdad	0,737
Liderazgo	0,469
Motivación	0,300
Trabajo en equipo	0,474
Comunicación	-0,100

Autor: Ramos F., Morales M. y Romero M. (2011)

El hecho de que la dimensión de comunicación presente un valor negativo en su confiabilidad, es significativo de que los reactivos de dicha dimensión están correlacionados negativamente, lo cual indica que dichos reactivos no están midiendo la misma dimensión.

Para realizar un estudio de la validez del instrumento se realizó un análisis factorial exploratorio mediante el método de componentes principales con una matriz rotada con normalización Varimax. Los resultados arrojaron cinco factores, los cuales han agrupado a los reactivos de la siguiente manera:

Factor 1 Trabajo en equipo

- Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.
- Existe un ambiente de confianza entre compañeros.
- Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.
- Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.
- Las herramientas de trabajo son las adecuadas.

Factor 2 Liderazgo

- Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo.

Factor 3 Orientación a resultados

- Mi jefe inmediato exige mucho de nosotros.
- En nuestro departamento nos encontramos orientado a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.

Factor 4 Retroalimentación

- Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos.
- Existe reconocimiento de trabajos bien realizado por parte del departamento de recursos humanos.

Factor 5 Motivación

- En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas.
- Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento.
- Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.
- Conozco la filosofía y objetivos de la organización.

Volviendo a realizar un análisis de confiabilidad con los nuevos componentes encontrados se encuentran los siguientes coeficientes:

Tabla 6. Alfa de Cronbach por dimensión (Factores extraídos)

Dimensión	Alfa de Cronbach
Trabajo en equipo	0,649
Liderazgo	0,720
Orientación a resultados	0,526
Retroalimentación	0,571
Motivación	0542

Autor: Ramos F., Morales M. y Romero M. (2011)

Con lo cual se aprecia que todas las dimensiones propuestas tienen al menos un Alfa por encima de 0,5 llegando a considerarse aceptable.

3.8. Técnica de Análisis de Datos

Luego de la recolección de datos obtenidos en la primera fase a través de las técnicas e instrumentos seleccionados, se procede al análisis de los mismos, mediante de los cuales se realizará una identificación de las debilidades y fortalezas existentes en sus procesos planificación y gestión, en el área de producción, en la empresa en estudio, donde que se elaborará un bosquejo general de cuáles son las fallas que se presentan, para posteriormente diseñar un plan estratégico, que permita solucionar la problemática existente.

También se realizará un enfoque cuantitativo ya que este paradigma es el más usado en las ciencias exactas o naturales. En este sentido, al aplicar la encuesta a través del cuestionario, se procederá posteriormente a codificar los datos recolectados con la finalidad de analizarlos, graficarlos en diagramas circulares, analizarlos e interpretarlos, la fase de interpretación permitirá realizar referencias de las relaciones estudiadas y se extraerán las conclusiones en cuanto los hallazgos encontrados.

3.9. Fases de la Investigación

A continuación, se presentan las cuatro fases metodológicas que se desarrollaron en la investigación, las cuales responden a cada objetivo específico planteado en este proyecto.

Fase I: Diagnosticar la situación actual de la gestión actual del personal en la empresa POLAR, APC PLATANA SALSAS Y UNTABLES.

En esta primera fase se aplicarán observaciones directas en la empresa Polar, APC Planta Salsas y Untables, con el fin de identificar los factores que inciden en la fuga de talentos de la organización, se aplicara la técnica Lista de Cotejo. Adicionalmente se realizará una encuesta, con preguntas Politómicas, son aquellas donde la entrevista solo elige una alternativa, independientemente que le se presente varias opciones.

Fase II: Identificar los factores externos e internos que afectan la emigración de los talentos en la empresa POLAR, APC PLANTA SALSAS Y UNTABLES.

Tomando en cuenta los resultados derivados de la fase anterior para hacer el respectivo análisis. En esta fase se identificarán y analizaran los factores que repercutan en el ambiente laboral, por consiguiente, se realizó una clasificación de los factores mediante el uso de técnicas de solución de problemas, lo que permite atacar los principales factores que afectan el rendimiento laboral y disminuir la fuga de talento y rotación de personal.

Fase III: Diseño un modelo de gestión para motivar al personal capacitándolo y disminuir la fuga de talento en la empresa POLAR, APC PLANTA SALSAS Y UNTABLES.

En esta fase se determinaron los beneficios que aporta implementar dicho sistema de gestión, se muestra como se constituyó dicha gestión, las herramientas motivacionales desarrolladas, el criterio para definir los incentivos presentados, un análisis detallado de cómo se deben estimular a los trabajadores dependiendo del nivel jerárquico al que corresponde.

Fase IV: Evaluar las propuestas según la razón costo – beneficio.

En esta parte se muestran los beneficios que trae consigo la aplicación de la propuesta desarrollada, que tan posible es aplicarla, que recursos se deben utilizar con el objetivo de reducir los costos lo más que se pueda, en que debe invertir la organización y en que no, que beneficios intangibles y tangibles tiene para la empresa, cuantas horas de trabajo se requieren para realizar el plan motivacional y mantener un seguimiento permanente del mismo, donde se muestren los avances y ubicar oportunidades de mejora constantemente.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En lo que respecta a la presentación de los resultados, Arias, F. (2006), afirma que: “se entenderá por resultados el procedimiento o forma particular de obtener datos o información pertinente para un estudio. Por lo tanto, define qué manera se va a recopilar los datos para la investigación” (p.67).

En tal sentido, respecto a este capítulo, se procedió a desarrollar los objetivos planteados, a través de la información obtenida, con la aplicación de los métodos de análisis y procesamientos de datos, con la finalidad de obtener los conocimientos necesarios para la elaboración de las estrategias gerenciales que permitan disminuir el impacto de la fuga de talento de la línea 2 de Mayonesa Planta Salsas y Untables, Alimentos Polar.

4.1 Fase I: Diagnostico de la situación actual de la gestión del personal en la empresa POLAR, APC PLATANA SALSAS Y UNTABLES.

En esta fase se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas para la medición del clima organizacional dentro de la empresa POLAR “APC PLANTA SALSAS Y UNTABLES” en el departamento de producción de Mayonesa. Posteriormente, se realizó una encuesta, con preguntas poliatómicas, las cuales son aquellas donde el entrevistado solo elige una alternativa, independientemente que se le presente varias opciones, que fue adaptado a partir de las diversas fuentes bibliográficas consultadas.

4.1.1 Observación Directa

A continuación, se presenta la lista de cotejo aplicada al personal de acuerdo al área de producción de Mayonesa, siendo en su totalidad 20 trabajadores, la finalidad de la misma es comprobar la presencia o ausencia de una serie de indicadores descritos en la misma. (ver tabla 4).

Tabla 7. Lista de cotejo

Ítem	Observaciones	Si	No
1	¿Los trabajadores conocen claramente la estructura organizativa de la empresa?	X	
2	¿Los trabajadores toman iniciativas para resolver problemas por sí mismo?		X
3	¿Los trabajadores sienten que son reconocidos según su desempeño en el trabajo?		X
4	¿Se cuentan con espacios para compartir momentos distendidos con los compañeros de trabajo?	X	
5	¿Existe una relación jefes y trabajadores agradable?	X	
6	¿Los trabajadores tienen la libertad de participar en la resolución de conflictos?		X
7	¿Se observa ausentismo laboral?	X	
8	¿Se percibe desmotivación en los trabajadores?	X	
9	¿Más que un jefe se observa la presencia de un líder?		X
10	¿Se observa ausentismo en las capacitaciones?	X	
11	¿Se percibe desmotivación en los trabajadores cuando suspenden a otro empleado?	X	
12	¿Se observó indecisión en los jefes a la hora de asignar lineamientos a los trabajadores?	X	

Autor: Florez, K (2019)

Es importante señalar que los resultados obtenidos de la observación directa a partir de un cuadro de observación son generales, es decir, son resultados obtenidos desde la perspectiva del investigador.

- Se pudo observar que los trabajadores conocen la estructura organizativa así como su lugar dentro de la misma, permitiendo que cada uno actué dentro de su posición sin invadir las funciones y responsabilidades de los demás, salvo el caso de la coordinación, que, debido a la ausencia del gerente de producción, máximo escalón dentro de la jerarquía del departamento de mayonesa, tienen que en algunos casos tomar la decisión correspondiente sin antes, avisarle al supervisor a cargo en pro de cubrir los vacíos y poder avanzar con las actividades.

- Aunque los trabajadores mantienen buena relación con las figuras de autoridad, los mismos en algunos casos participan en la resolución de los conflictos y emiten sus opiniones sin temor a represalias, manifiestan que se sienten

desmotivados, siendo una de las causas que no reciben reconocimiento según su desempeño laboral y el ocasiones se beneficia a aquel trabajador que no cumple con las reglas y normas establecidas, asimismo no consideran que existe la figura de un líder que proponga metas y objetivos de manera clara y motive a alcanzar los mismo.

- Se observa una atmosfera cordial entre los trabajadores del departamento, sin embargo, cada uno anda atendiendo sus propios intereses sin prestarle atención a los intereses de los demás. Esto afecta directamente la comunicación entre los trabajadores, repercutiendo no solo en la satisfacción del trabajador sino también a la productividad de la empresa.

- Se observa ausentismo laboral y a las capacitaciones, retrasos y reposos que surgen debido a factores, como son la desmotivación de los trabajadores, la falta de incentivos, cambios de lineamientos, reconocimiento a su desempeño y agentes externos a la empresa.

4.1.2 Cuestionario del Modelo Likert.

Una vez realizada la lista de cotejo, se aplicó el cuestionario Likert, en la tabla 5 se muestra la operación de la variable a considerar, el cual contiene sus respectivas dimensiones y los números de ítem correspondiente a cada una de ellas.

Tabla 8. Distribución de ítems por dimensión

Variable	Dimensión	Ítems
Clima Organizacional	Trabajo en equipo	2,13,15 y 18
	Comunicación	1 y 7
	Igualdad	16,17 y 19
	Condición física	8 y 20
	Liderazgo	3,5,9,10 y 12
	Motivación	4,6,11 y 14

Autor: Ramos F., Morales M. y Romero M. (2011)

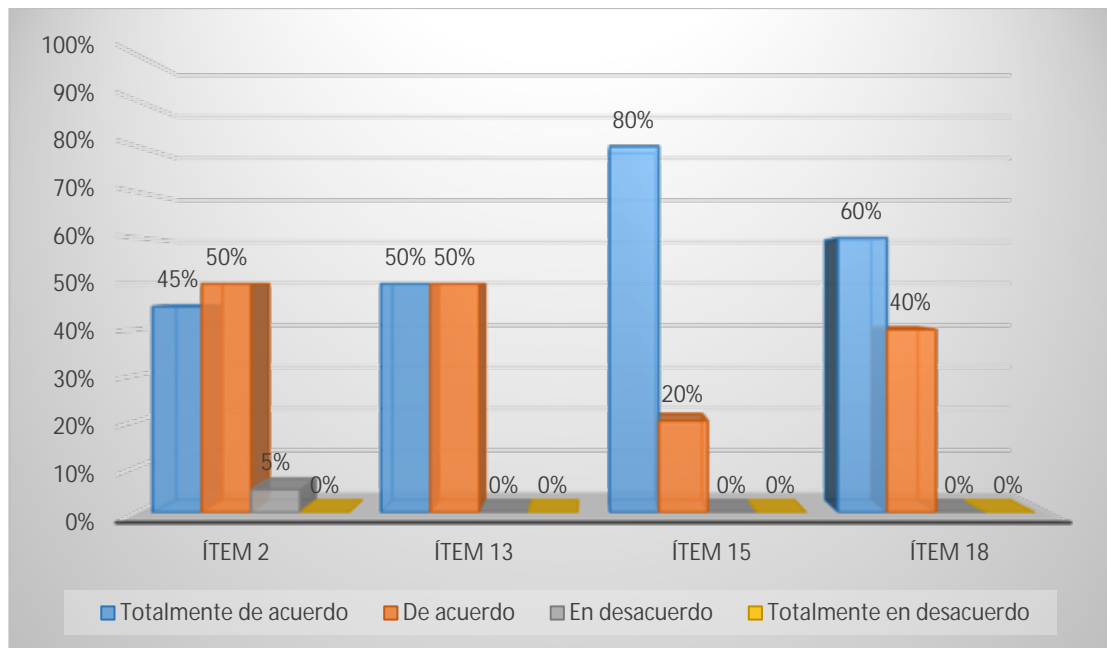
El Cuestionario desarrollado por Ramos F., Morales M. y Romero M. (2011) sirve para evaluar de manera integral las percepciones de los trabajadores sobre clima organizacional, engranando las seis (06) dimensiones de manera que cada un aporte información relevante a la atmosfera organizacional.

4.1.3 Resultado del diagnóstico en la aplicación del cuestionario de Likert a la muestra seleccionada.

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario Likert, el mismo se entregó a cada trabajador para que los respondiera de manera confidencial, puesto que los datos obtenidos son para fines netamente investigativos. La información recolectada en esta fase sirve para realizar un diagnóstico de la situación actual.

Resultados para la Dimensión 1

Gráfico 3. Trabajo en Equipo.



Autor: Florez, K. (2019)

Para esta dimensión se observó que los encuestados responden con un 50% que en la organización se mantiene una buena integración y cooperación entre todos los miembros del departamento, dando como resultado un ambiente saludable y de buen entendimiento al momento de producir, ya que si se mantiene la comunicación entre los miembros de trabajo hace más efectiva el clima organizacional.

Por otra parte, con un 50% los encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo al momento de preguntarles si les dan seguimiento a los objetivos del

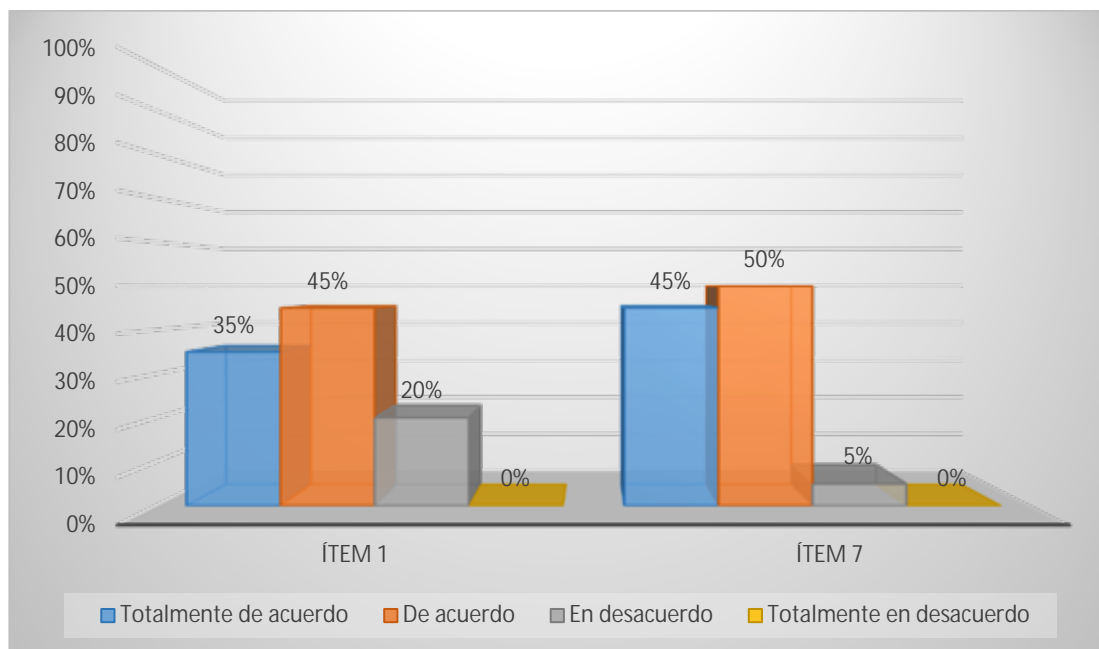
departamento, dando un resultado positivo, ya que tienen total conocimiento de las metas que deben lograrse para el funcionamiento efectivo del mismo.

De igual manera el siguiente ítem, el cual, está relacionado con saber si los empleados ven el trabajo como un reto diario y no una tarea más, nos confirma, con el 80% que se sienten motivados al momento de trabajar, ya que ven su empleo como un reto y esto los motiva a dar diariamente lo mejor de cada uno.

Sin embargo, se pudo observar que los encuestados responden con un 60% que en el departamento se encuentran orientados a las metas cumplidas por el equipo de trabajo dando como finalidad un ambiente laboral exitoso y confiable al momento de trazarse las metas.

Resultados para la Dimensión 2

Gráfico 4. Comunicación.



Autor: Florez, K. (2019)

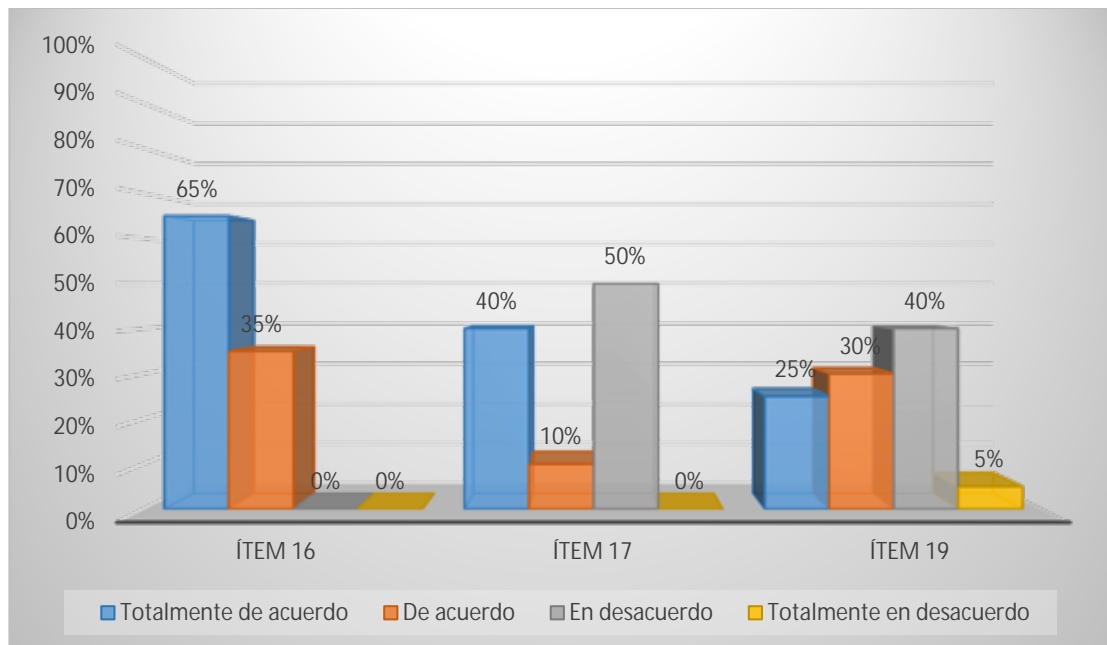
En cuanto a la dimensión 2 relacionado con la comunicación, se puede decir que los encuestados responden con un 45% que están de acuerdo, en que la mayoría conoce bien las metas, Sin embargo, con un 20% de los encuestados que están en desacuerdo se puede observar que la comunicación hacia el equipo de trabajo no es

fluida para darles a entender las metas a alcanzar lo que puede afectar el ambiente laboral y de producción del departamento.

Otro rasgo que se evaluó fue, el ser informados periódicamente al respecto de los avances de metas y logros de objetivos dando como resultado un 50% que está de acuerdo, obteniendo por consecuencia que los trabajadores están al tanto del progreso de la producción.

Resultados para la Dimensión 3

Gráfico 5. Igualdad.



Autor: Florez, K. (2019)

Para la dimensión 3, se observó que el ítem 16 un 65% dice estar totalmente de acuerdo que el ambiente laboral entre compañeros es de confianza y muy saludable para un clima organizacional exitoso, sin embargo, en el ítem 17 con un 50% está en desacuerdo, debido a que la organización no toma en cuenta las iniciativas y sugerencias personal de los trabajadores dando como consecuencia la desmotivación.

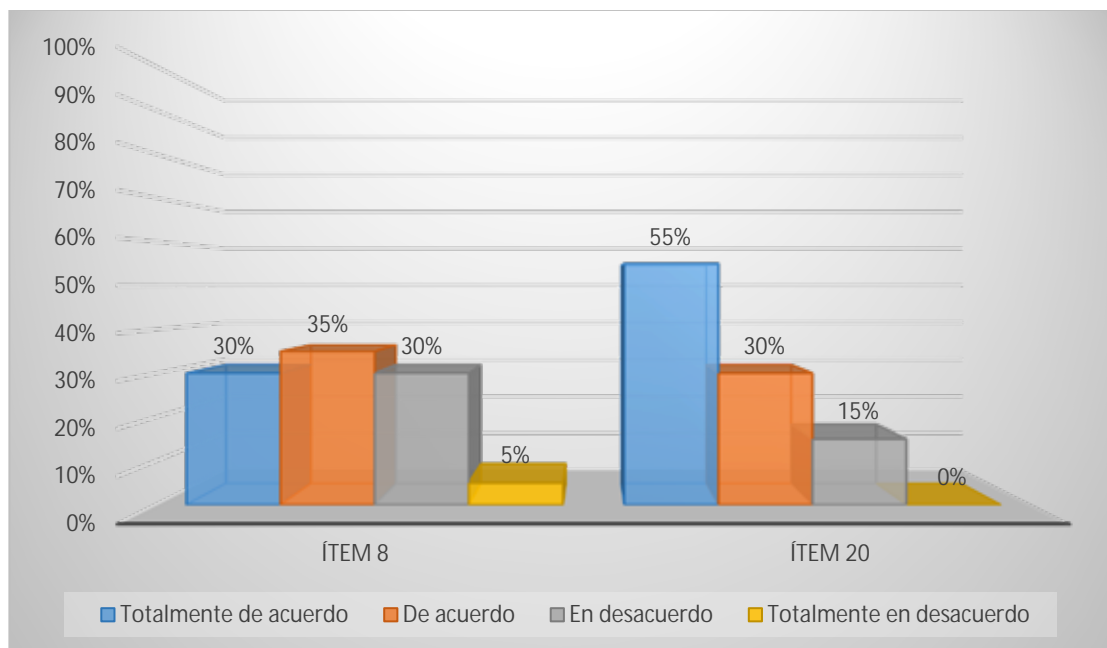
Por otra parte, el ítem 19 con un 40% de los encuestados en desacuerdo nos confirma que no son tomados en cuenta para la toma de decisiones en momentos importantes, dando como resultado un ambiente laboral desfavorable, ya que el

empleado observa que no está siendo tomado en cuenta. Sin embargo, hay que mencionar, además que según los datos obtenidos los trabajadores no son reconocidos en proporción al trabajo desempeñado, trayendo como consecuencia desmotivación y falta de empeño a la hora de hacer las tareas asignadas, al respecto Avolio B. y Bass B. (2004), analizaron que:

“Los líderes tienen que ver cuáles son las potencialidades de cada uno de sus compañeros de trabajo y así tomar buenas decisiones para poder darle mayor énfasis en su desarrollo profesional y recompensarlo de varias maneras, no necesariamente es dinero, puede ser dándole más responsabilidad y el trabajador se sienta satisfecho y pueda mejorar su eficiencia y eficacia”. (p. 128)

Resultados para la Dimensión 4

Gráfico 6. Condición Física.



Autor: Florez, K. (2019)

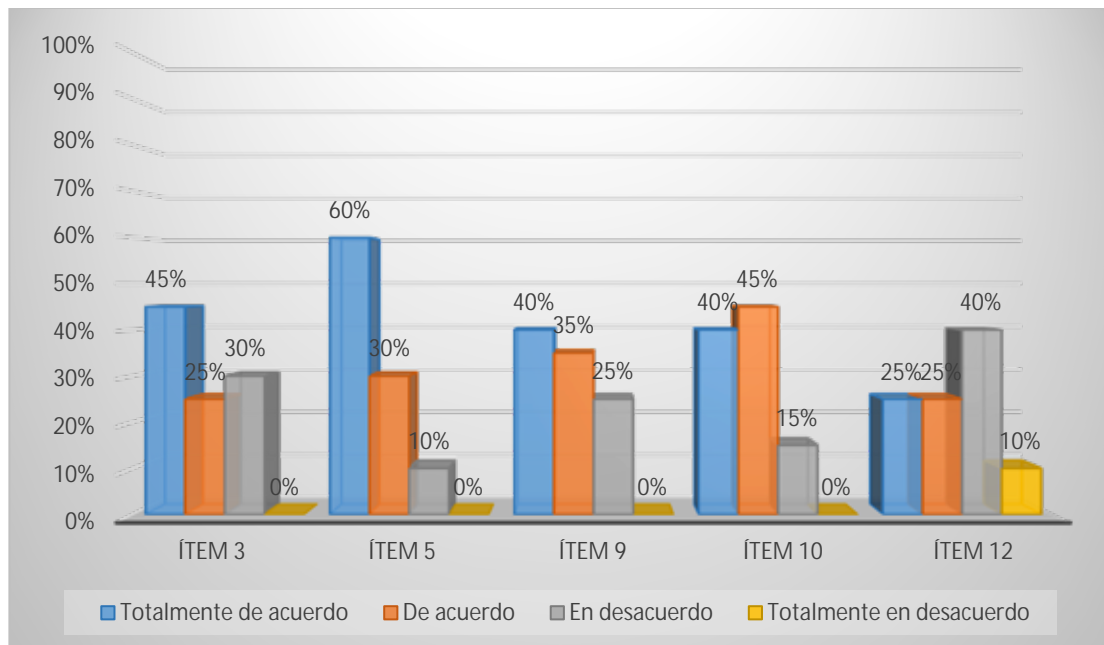
Para esta dimensión, en el ítem 8 se observó que los encuestados responden con un 35% de acuerdo, y un 30% en desacuerdo, sin embargo, observamos que el mayor porcentaje está satisfecho con la atención demandada por la empresa, no obstante, no

se puede dejar de lado el 30% que no está conforme con la forma de proceder al momento de solventar las necesidades básicas, ya que muchos trabajadores dependen del servicio mencionado anteriormente.

Por otra parte, se puede decir, que los trabajadores cuentan con las herramientas necesarias para poder realizar su trabajo de manera proactiva, sin necesidad de tener que ir a otro departamento o que les pueda afectar al momento de realizar su tarea.

Resultados para la Dimensión 5

Gráfico 7. Liderazgo.

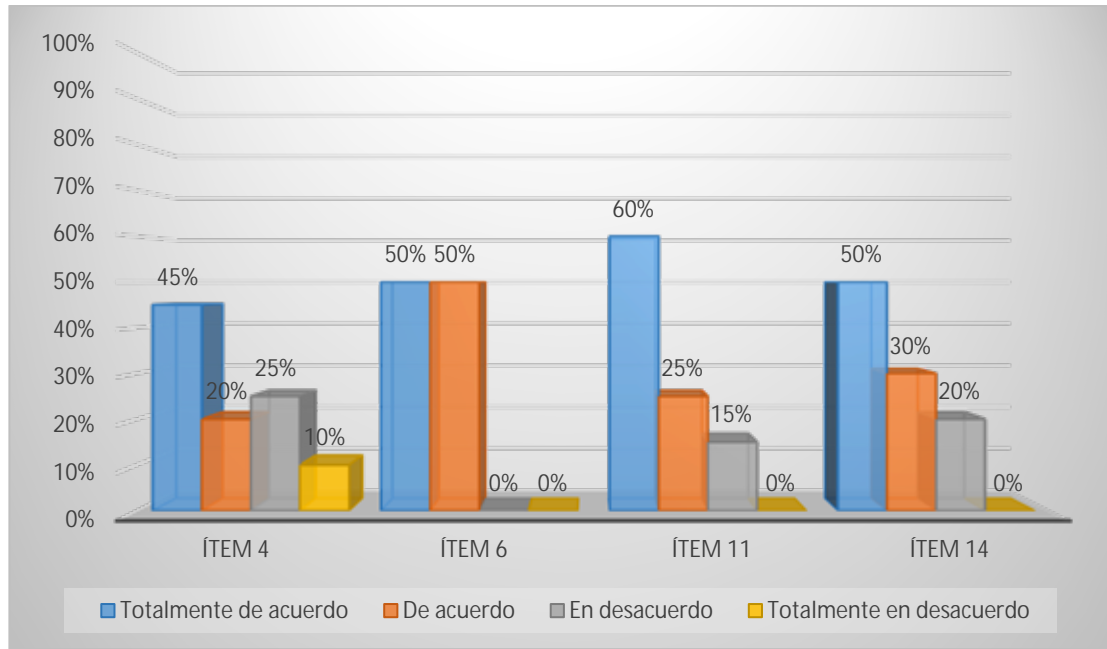


Autor: Florez, K. (2019)

Para la dimensión 5, se observó en algunos ítems que los encuestados están totalmente de acuerdo de la forma que es dirigida el departamento por su jefe, al momento de trazarse las metas que la organización espera obtener, sin embargo, no todos los trabajadores están de acuerdo con la política de manejo de su jefe, dando a entender falta de liderazgo al momento de promover actitud positiva, fortalecer la confianza entre los miembros del equipo y capacitar a los empleados en el momento oportuno para poder atender las actividades que le son requeridas.

Resultados para la Dimensión 6

Gráfico 8. Motivación.



Autor: Florez, K. (2019)

Para esta dimensión, se observó que los encuestados en su gran mayoría están de acuerdo con la política de motivación que tiene el departamento y la organización hacia ellos, no obstante, no se puede dejar de lado a los trabajadores que se sienten desmotivados al ir a trabajar, dando como consecuencia la eficacia al momento de laborar, no se sienten parte de la organización, así mismo, bajando la producción por falta de un líder que los motive para seguir creciendo en la empresa.

Hay que mencionar, además que según los datos obtenidos los trabajadores no sienten la presencia de un líder, no son reconocidos en proporción al trabajo desempeñado, trayendo como consecuencia desmotivación y falta de empeño a la hora de hacer las tareas asignadas, al respecto Avolio B. y Bass B. (2004), analizaron que:

Los líderes tienen que ver cuáles son las potencialidades de cada uno de sus compañeros de trabajo y así tomar buenas decisiones para poder darle mayor énfasis en su desarrollo profesional y recompensarlo de varias maneras, no

necesariamente es dinero, puede ser dándole más responsabilidad y el trabajador se sienta satisfecho y pueda mejorar su eficiencia y eficacia. (p. 128).

Por el contrario, los trabajadores afirman sentirse orgullosos de pertenecer a la organización, ese sentido de pertenencia debe afianzarse y ser una fortaleza, en este caso Olivares F. (2017), afirma que: “un trabajador que se siente parte de una compañía y que además lo presume, no dudara en involucrarse para que, desde su trinchera, se siga trabajando en tiempo y forma para alcanzar las metas de la organización”, para lograr que los trabajadores se sientan orgullosos de trabajar, se debe impulsar el respeto, la igualdad y la imparcialidad.

Finalmente, los resultados arrojados en la encuesta guardan concordancia y las dimensiones se engranan como hilo conductor para demostrar que la organización no puede ser reconocida por su manejo de personal y liderazgo, esto hace que los trabajadores no se sientan conforme, trayendo como consecuencia bajos estándares de desempeño. Si la información no fluye de manera oportuna y directamente desde los jefes hacia los empleados y viceversa no puede haber reconocimiento en proporción a la tarea realizada.

En base al diagnóstico realizado, se elaboró un análisis detallado de cada dimensión, pudiéndose determinar los ítems con mayor deficiencia o debilidad, para ellos se tomó los valores de las respuestas negativas agrupadas en totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. A continuación, en la siguiente tabla se señalan los resultados obtenidos.

Tabla 9. Análisis de las debilidades por cada dimensión.

DIMENSIONES	DEBILIDADES	PORCENTAJE
Trabajo en Equipo	Existe integración y cooperación entre los miembros del departamento	5%
Comunicación	En nuestro departamento la mayoría conoce bien las metas	20%
	Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos	5%

Igualdad	Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales	50%
	Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes	45%
Condición física	Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente	35%
	Las herramientas de trabajo son las adecuadas	15%
Liderazgo	Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas	30%
	Mi jefe inmediato está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo	10%
	Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo	25%
	Mi jefe inmediato exige mucho de nosotros	15%
	Recibo capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo	50%
Motivación	En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas	35%
	Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento	15%
	Me siento parte de la Organización	20%

Autor: Florez, K. (2019)

Asimismo, estos resultados, lo que indican es que existe una clara deficiencia con el liderazgo y motivación, trayendo como consecuencia la eficiencia de los trabajadores al momento de hacer su tarea, originando un clima organizacional donde impera la desmotivación, ausentismo, desapego por el trabajo y fuga de talentos, los trabajadores sienten que su trabajo no va a ningún lado y por consiguiente la organización no puede ser reconocida por una gestión de calidad.

La psicología positiva y las organizaciones saludables también aportan información relevante sobre la gestión de calidad, se señala que una organización es no saludable cuando entre otras cosas no existe un proyecto empresarial y no hay una visión compartida, en este sentido una organización saludable debe contar con recursos de tarea, Salanova M. (2008) define recursos de tarea como “ la claridad de

tareas y del rol laboral, la autonomía, la variedad de las tareas, y la existencia de información y feedback sobre las tareas realizadas”.

Seguidamente se observó la falta de igualdad dentro de la organización, los trabajadores no se les está fomentando el desarrollo de habilidades y destrezas, como consecuencia presentan trabajadores desmotivados, frustrados, poco comprometidos e insatisfechos, se crea una atmosfera donde los empleados desarrollan una personalidad basada en la negatividad, hablan de sus problemas, de sus dificultades y de su “mala suerte”, afectándose aún más el ya comprometido clima organizacional.

Una organización saludable debe promover siempre el crecimiento personal de sus empleados es por ello que López L. (2016) dice: “es relevante proporcionar oportunidades a quienes la necesiten o sean merecedores de ellas. La oportunidad de desarrollar una carrera más allá y de no sufrir estancamiento en un mismo puesto de trabajo es básica”, esta idea forma un punto básico a la hora de calificar a la dependencia como una organización no saludable.

Asimismo, la información no fluye de manera oportuna y optima creando malos entendidos, discusiones y que las tareas asignadas se ejecuten de manera errada. La comunicación juega un papel fundamental dentro de un buen clima laboral, Fiallo D., Moncayo, Alvarado A. y Soto L. (2015) afirman: “La comunicación garantiza la participación de las personas de los niveles inferiores en la solución de los problemas de la institución, incentiva la franqueza y la confianza entre las personas, proporciona las actividades necesarias para la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos”.

4.2. Fase II: Identificar los factores externos e internos que afectan la emigración de los talentos en la empresa POLAR, APC PLANTA SALSAS Y UNTABLES.

Una vez analizados los resultados de la fase anterior, es preciso mostrar las consideraciones que arrojó el diagnostico. La fuga de talentos no siempre tiene que ver con la situación económica actual que vive el país, también es generado por la organización, la falta de estímulo, motivación, falta de liderazgo y suspensiones constantes de sus puestos de trabajo, las condiciones sobre las cuales los trabajadores

deben ejecutar sus funciones, el proceso para obtener los ascensos, el impacto causado por una economía y dirección carente.

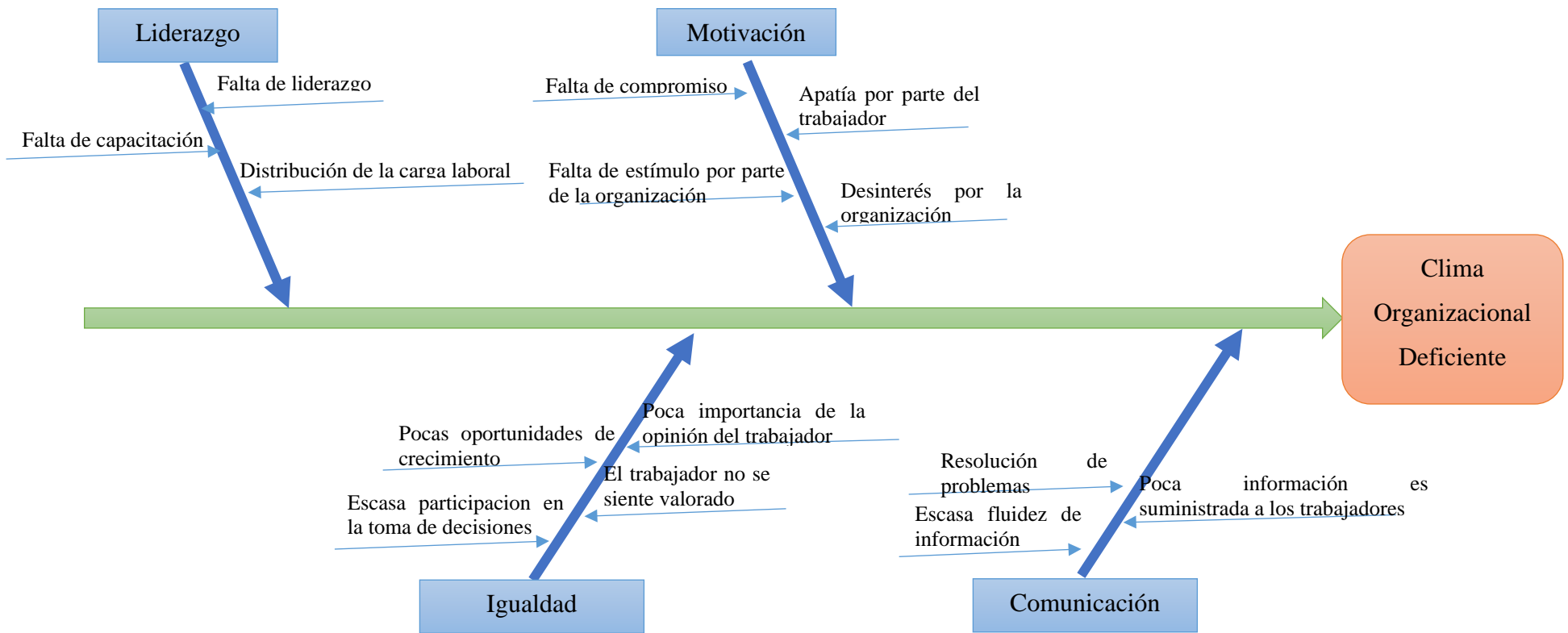
4.2.1 Diagrama de Ishikawa.

El diagrama de Ishikawa se utiliza como una herramienta para determinar las causas que perturban el clima organizacional dentro de la empresa POLAR, APC PLANTA SALSAS Y UNTABLES en la línea 2 de mayonesa, detallándose cada uno de los factores, las bases del diagrama nacen de los resultados obtenidos anteriormente y de la observación directa. Los factores a analizar van a ser las dimensiones y cada una de ella va a corresponder causas que originan las variables críticas.

Asimismo, resultaron como variables críticas el no reconocimiento de una buena gestión de liderazgo y comunicación deficiente; estas variables guardan relación entre sí, sin una meta los trabajadores tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Para que se pueda hacer un método de gestión, enmarcada en los nuevos retos del mañana es de suma importancia que esta sea elaborada teniendo como pilar fundamental la misión y visión, mismas que son desconocidas por los trabajadores.

A continuación, se presenta el diagrama Causa-Efecto, que describirá cualitativamente las posibles causas del presente problema, en él se agruparon cuatro dimensiones de mayor relevancia, identificadas como: Liderazgo, Motivación, Igualdad y Comunicación; y en busca de una herramienta creativa para determinar la frecuencia de las causas vitales se utilizó la Técnica de Grupo Nominal, en donde los trabajadores de manera voluntaria prestaron sus opiniones para evaluar cuantitativamente las posibles causas del problema planteado y de este modo obtener la información necesaria para realizar posteriormente una matriz DOFA.

Figura 1: Diagrama de Ishikawa



Autor: Florez, K (2019)

Una vez elaborado el diagrama de Ishikawa, se pudo obtener las posibles causas que generan el clima organizacional desfavorable.

4.2.2 Análisis FODA

En cumplimiento de los objetivos planteados se hace un diagnóstico para identificar las variables relevantes y condiciones de clima organizacional en la empresa Polar, APC Planta Salsas y Untables, lo cual permite conocer la realidad y plantear la propuesta para el mejoramiento del clima Organizacional, el cual se incluye el análisis de la información, obtenida a través de los instrumentos de recolección de datos.

Esto es, un examen de la situación o realidad en que se desenvuelve y también una reflexión sobre la misma organización y los principales ajustes que debe producir para alcanzar sus objetivos, relacionados con el mejoramiento del clima organizacional y de esta manera la organización estará mejor preparada para aprovechar las oportunidades y fortalezas enfrentando con éxito las amenazas y debilidades, adaptándose rápidamente a los cambios.

Se plantea la matriz DOFA, a partir de los resultados obtenidos anteriormente, los cuales son los obtenidos de los análisis de las encuestas.

Tabla 10. Matriz FODA

ANÁLISIS FODA	FORTALEZAS CONOCIMIENTO ESTRUCTURA ORG.	DEBILIDADES CONOCIMIENTO ESTRUCTURA ORG.
	<ul style="list-style-type: none"> Ø La mayoría de los empleados conocen la estructura organizacional. Ø Conocimiento de las funciones y actividades por parte de los jefes inmediatos. <p style="text-align: center;">CAPACITACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Capacitaciones Realizadas. Ø Disposición para participar en las 	<ul style="list-style-type: none"> Ø Algunos trabajadores desconocen la estructura organizacional de la institución. <p style="text-align: center;">CAPACITACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Falta de vinculación de los trabajadores. Ø Ausencia de Políticas, objetivos, estrategias que consoliden los propósitos del clima organizacional. <p style="text-align: center;">REL. INTERPERSONALES</p>

	<p>capacitaciones.</p> <p>REL. INTERPERSONALES</p> <p>Ø Existencia de grandes posibilidades de mejoramiento en relación a las relaciones interpersonales.</p> <p>SITIOS DE TRABAJO</p> <p>Ø Control de las actividades de los trabajadores dentro de la planta.</p> <p>DOTACIÓN</p> <p>Ø Aprovechamiento de los recursos existentes frente a los elementos en los puestos de trabajo.</p> <p>MOTIVACIÓN</p> <p>Ø Opinión positiva de los operarios y jefes inmediatos respecto de la posibilidad de adelantar acciones preventivas y correctivas en relación con los riesgos laborales.</p>	<p>Ø Conflictos constantes entre los trabajadores.</p> <p>SITIOS DE TRABAJO Y DOTACIÓN</p> <p>Ø Algunos puestos de trabajo no cuentan con las condiciones necesarias para la buena realización de las actividades.</p> <p>MOTIVACIÓN</p> <p>Ø Aumento del ausentismo laboral de los trabajadores, generando sobre carga de trabajo para otros.</p> <p>Ø Descontento por la baja de beneficios.</p> <p>Ø Pasividad de los operarios y jefes inmediatos frente a las circunstancias que generan el deterioro del clima organizacional.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>✓ Interés de los trabajadores para mejorar el clima organizacional.</p> <p>✓ Apoyo a través de la experiencia externa, que brinda al personal nuevo.</p> <p>✓ Esfuerzos normativos para el desarrollo de</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>Planear semanalmente el plan de capacitación institucional a partir de las necesidades del contexto.</p> <p>Mejorar las relaciones interpersonales a partir de campañas que fomentan la empatía entre los trabajadores.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>Generar procesos con los trabajadores que permitan aumentar la motivación y liderazgo.</p> <p>Mayor interacción y dinamismo con los empleados</p> <p>Establecer un plan de</p>

<p>programas de mejoramiento del ambiente laboral en la empresa.</p> <p>✓ A través de un Empowerment entrenar a los jefes inmediatos y así implantarlo en la organización.</p> <p>✓ Diagnóstico realizado a partir del proceso investigativo.</p>	<p>Capacitar a los trabajadores en el manejo adecuado de sus puestos de trabajo.</p> <p>Fortalecimiento del sentido de pertenencia del personal con la empresa en aras de la reducción de inconformidades a través de talleres que hagan que el personal determine los aspectos positivos y la estabilidad que le brinda la empresa y las ventajas de trabajar allí.</p>	<p>inducción para el personal nuevo y un programa de capacitaciones para el personal antiguo que destaque las competencias del mismo.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>✓ Perdida de personal idóneo por la suspensión de empleados.</p> <p>✓ Fuga de información valiosa interna y externamente.</p> <p>✓ Alta rotación del personal atraído por mejores condiciones en el área.</p> <p>✓ Riesgo asociado a las condiciones externas como estrés, problemas económicos y personales de los trabajadores.</p> <p>✓ Problemas de orden público que se puedan generar a nivel externo.</p> <p>✓ Reducción del presupuesto General.</p> <p>✓ Falta de apoyo de entidades externas.</p> <p>✓ Alto inventario en el área de producción.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>Generar capacitaciones de manejo asertivo de las emociones en los trabajadores ante problemas de orden interno y externo.</p> <p>Aprovechamiento al máximo de recursos ante recortes presupuestales.</p> <p>Brindar mejores oportunidades en planes de carrera, incentivos y demás factores que logren la disminución de la rotación de personal.</p> <p>Desarrollo de un programa que propicie los espacios a los trabajadores donde manifiesten las situaciones personales que afectan su desempeño laboral, evaluación y control del indicador de ausentismo determinando las causas de origen.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>Aceptación de las decisiones que superen el umbral jerárquico de la institución.</p> <p>Ante la reducción del presupuesto generar nuevas opciones de aprovechamiento de tiempo, espacio y recursos.</p> <p>Incluir en el plan de capacitación formación relacionada con los conflictos familiares y personales, inteligencia emocional, y temas que fortalezcan a los trabajadores.</p>

--	--	--

4.3. Fase III: Diseño de un modelo de gestión para motivar al personal capacitándolo y disminuir la fuga de talento en la empresa POLAR, APC PLANTA SALSAS Y UNTABLES.

En esta fase, se procede a presentar modelos de gestión para motivar al personal de la empresa POLAR, APC PLANTA SALSAS Y UNTABLES, una vez analizado los resultados en las fases I y II. La propuesta está basada en diseñar estrategias que permitan mejorar el Clima Organizacional, para así lograr un óptimo desempeño de los trabajadores, mediante una serie de herramientas de recursos humanos que permitan alcanzar los objetivos planteados por la organización. Antes de iniciar con el desarrollo de las estrategias es importante señalar que cada una sea analizo bajo el concepto de clima organizacional y Empowerment de manera que este actúe como base y estructura de soporte a cada una de ellas.

Tabla 11. Estrategia No. 1.

Objetivos:	Fomentar las actitudes proactivas dentro del grupo de trabajo, establecer los diferentes roles dentro de la organización, potenciar las habilidades de los trabajadores, mejorar el clima organizacional entre los miembros del departamento, generar participación y conseguir que los empleados se sientan escuchados.
Que se va a hacer:	Dinámica recreativa para fomentar el liderazgo y aumentar la comunicación
Como se va a hacer:	<ul style="list-style-type: none"> · Juegos de rol: Mediante simulaciones de situaciones, el grupo de trabajo tiene la posibilidad de enfrentarse a conflictos habituales de trabajo. Planteamos un problema común del día a día en la línea y designamos roles que cada empleado tiene que desarrollar, un trabajador desempeña el rol de gerente de producción, 5 trabajadores más desempeñan la función de supervisor y el resto, actúa como operario de la línea. El objetivo de esta dinámica es comprobar cómo se comportan los trabajadores ante situaciones de crisis y descubrir quien maneja mejor estos conflictos. Tras la primera ronda, es conveniente aportar entre todos los puntos fuertes y débiles de la situación que se eligió y anotarlo en una pizarra acrílica. En la segunda ronda se eligen otros trabajadores y se cambian de rol, aplicando el procedimiento anteriormente mencionado y los ajustes según el aporte de los trabajadores para mejorar las debilidades y así conocer en que se destaca cada trabajador. · Recupéralo: Dividir a los trabajadores en equipos de 2, vendarle los ojos a un miembro de cada equipo. El miembro con los ojos vendados debe recuperar elementos específicos del centro del círculo anteriormente marcado, basándose en las instrucciones dadas por su pareja. Al pasar 1 minuto se adiciona otro equipo, a medida que se van adicionando los equipos se complica más la dinámica debido a la gran cantidad de trabajadores en ella. Lo importante de esta dinámica es fomentar la comunicación y el trabajo en equipo, la pareja que encuentre primero el objeto será el ganador y se le retribuirá con un beneficio de la sexta básica.
Cuando se va a hacer:	Semanalmente
Responsable:	Gestión de Gente. Departamento de Seguridad. Departamento de Calidad. Supervisores del departamento. Gerente de producción.
Recursos:	Marcadores. Pizarra acrílica. Complejo deportivo de la planta. Material de apoyo.

Tabla 12. Estrategia No. 2.

Objetivos:	Debido al alto inventario en la empresa, la organización se ve en la obligación de suspender a los trabajadores y así dejar de percibir sus beneficios económicos y bonos alimenticios, lo cual afecta directamente al empleado, dando como consecuencia la desmotivación y la fuga de la empresa, Por ende, se propuso establecer un club de lectura y paralelo con la fundación Empresas Polar para que el trabajador no se sienta desanimado y fuera de la organización, y así motivarlo a que participe, ya no sea solo en el club de lectura sino en cualquier evento perteneciente a la empresa.
Que se va a hacer:	Club de lectura
Como se va a hacer:	<ul style="list-style-type: none"> · Contactar con el encargado de la Fundación Empresas Polar para incluir a todos los trabajadores suspendidos en cualquier evento. · Invitar a todos los trabajadores suspendidos a pertenecer al Club de lectura. · Hablar con la gerente de la empresa para que se asigne un lugar dentro de la empresa en donde se pueda reunir los lectores. · Hacer una Tormenta de idea sobre los libros que se quieren debatir. · Asignar uno o varios coordinadores para la implementación del grupo.
Cuando se va a hacer:	Permanente 2 veces por semana.
Responsable:	Gestión de Gente. Gerente de Planta. Gerente de Producción. Supervisores.
Recursos:	Libros. Local de lectura. Mesas y Sillas. Pizarra acrílica y marcadores. Apoyo Audiovisuales.

Tabla 13. Estrategia No. 3.

Objetivo:	Trabajar en diferentes aspectos del crecimiento personal y laboral, tales como la autoestima y la confianza. Distribuir niveles adecuados de poder, autoridad, autonomía y responsabilidad y de este modo, aumentar el esfuerzo y dedicación de los trabajadores desarrollando al máximo sus conocimientos, habilidades y capacidades, así como también, poder aprovechar mejor su competencias.
Que se va a hacer:	Implantación del Empowerment
Como se va a hacer:	<ul style="list-style-type: none"> · Creación de una cultura Empowerment dentro de la empresa, en la que se definan los valores a adoptar. · Capacitar a los gerentes y supervisores como coach, facilitadores y entrenadores, proponer mejoras significativas, estableciendo un sistema de sugerencias escritas (Kaizen), con las mejores ideas que deben presentar a su jefe inmediato que permita fortalecer los sistemas, procesos, métodos de trabajo, en donde el personal sienta que participan y que su opinión es importante. · Después de la capacitación deberán comenzar a dirigir, guiar, apoyar y delegar la transformación y metamorfosis de la organización, a través de actitudes positivas, otorgando responsabilidades. · Formar equipos de alto rendimiento. · Establecer un sistema de apoyo y mantenimiento sostenido del clima laboral.
Cuando se va a hacer:	Taller de Empowerment: cuatro semanas. Charlas Motivacionales: Semestral.
Responsable:	Gerencia de Gestión Gente.
Recursos:	Material de apoyo. Recursos audiovisuales.

4.4. Fase IV: Evaluar las propuestas según la razón costo – beneficio.

Para llevar a cabo cada una de las estrategias propuestas para mejorar el clima organizacional en la Empresa Polar, APC Salsas y Untables, de la línea 2 de mayonesa, se cuenta con personal calificado, material, recursos propios y disponibles dentro de la organización, por tal motivo las estrategias se pueden llevar a cabo sin necesidad de desembolsar dinero por parte de la empresa o trabajadores, sin embargo, se contabilizan los costos que implica llevar a cabo las propuestas. Ver Tabla 14.

Tabla 14. Evaluación económica, Costos VS Beneficios.

Costos VS Beneficios			
Estrategia	Variable	Costo Estimado (BS)	Beneficio
Dinámica recreativa para fomentar el liderazgo y aumentar la comunicación	Pizarra acrílica, 2 marcadores, caja de tiza, folletos de las dinámicas. (Presupuesto de la empresa).	109000	<ul style="list-style-type: none"> · Reduce el estrés de los empleados. · Aumenta el positivismo. · Fomenta el compañerismo. · Mejora la comunicación entre los trabajadores del departamento. · Fomenta y mejora el liderazgo. · Mejores relaciones interpersonales.
Club de lectura	Libros, pizarra acrílica, marcadores, video beam, mesas, sillas y refrigerio (2 Pepsi de 2 lts y 20 panes). (Presupuesto de la empresa)	145000	<ul style="list-style-type: none"> · Disminuye la desmotivación de los trabajadores. · Favorece el aprendizaje y el desarrollo de capacidades. · Fomenta la participación con la organización. · Favorece el sentido de pertenencia. · Los trabajadores suspendidos se sienten valorado por la empresa. · Fomenta la buena actitud frente a las actividades a realizar dentro y fuera de la empresa.
Implantación del Empowerment	Video Beam, Artículos de oficina (Presupuesto de la empresa)	157000	<ul style="list-style-type: none"> · Aumenta la productividad. · Fomenta el Liderazgo. · Mejora la productividad de los trabajadores. · Aumenta la motivación. · Crea meta y propósito por parte de los trabajadores. · Incentiva al trabajador. · Fomenta una buena actitud frente a las actividades que se realizan cada día. · Despierta el liderazgo interno en los trabajadores.

			<ul style="list-style-type: none"> · Aumenta el aprendizaje y capacitación de los trabajadores · Mayor Confianza.
Total		411.000	

Autor: Florez, K. (2019)

Los costos descritos en la tabla anterior son un estimado de lo que sería la implementación de las propuestas, sin embargo, por tratarse mayormente de materiales de oficina el departamento cuenta con esos recursos por lo que no lo tienen que comprar, de tal manera que la implementación de las propuestas no representa un desembolso directo de dinero.

Lo que se espera lograr con la implementación de las anteriormente señaladas estrategias gerenciales, es mejorar el clima organizacional en la Empresa Polar, Planta APC Salsas y Untables de la línea 2 de mayonesa, es importante resaltar, que los beneficios de esta investigación se centran en el ser humano, es decir, son intangibles, de manera que no son cuantificables. Al ser una investigación que depende del criterio y la variabilidad del pensamiento humano, la empatía hacia el tema es un factor fundamental para la aplicación y resolución de la problemática planteada, donde la comprensión y atención de los miembros involucrados es determinante para el éxito de cada una de las estrategias. Una vez implantadas todas estas estrategias se tendrá:

- Un ambiente cómodo: la ausencia de tensiones facilitara la comunicación y la relación entre los miembros del departamento, la reducción del miedo, y el aumento de la seguridad en ellos mismos y en el equipo de trabajo.

- Incremento del interés: el ambiente distendido y agradable ayuda a que las ganas de trabajar se renueven, así como el interés por emprender nuevos proyectos.

- Evitar la fuga de talento: la felicidad en el trabajo y un clima

organizacional bueno son algunas de las causas para disminuir la fuga de personal.

- Incremento del liderazgo: un aumento de capital humano es muy importante y a través de una herramienta gerencia como el Empowerment los gerentes y supervisores podrán delegar poder y autoridad a los trabajadores lo cual lo incentivara más al desarrollo personal.

CONCLUSIONES.

El estudio del clima organizacional resulta de singular importancia para todo tipo de organización, que el factor humano constituye la base para el establecimiento de una estructura organizacional sólida, que permita la formulación, desarrollo y consolidación efectiva de los objetivos planteados. Para llevar a cabo la presente investigación se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica lo que permitió la selección de instrumentos de medición aplicados, la conformación de los análisis presentados y la realización de estrategias diseñadas específicamente para mejorar el clima organizacional dentro de la Empresa APC Planta Salsas y Untable Alimenos Polar.

Con base en los resultados obtenidos se permite establecer las siguientes conclusiones:

- Con la finalidad de diagnosticar el clima organizacional se implementó el instrumento de Likert desarrollado para medir el clima organizacional, creado por Ramos F., Morales M. y Romero M. (2011), el análisis del instrumento permitió determinar las variables que definen el C.O dentro de la organización y establecer las relaciones entre ellas.
- Se evidencia que en la organización existen situaciones de insatisfacción, desmotivación, falta de liderazgo y comunicación efectiva entre otros problemas por parte de los empleados, lo que dificulta el buen desarrollo de las actividades.
- La tendencia del clima organizacional obtenida fue la siguiente, la dimensión de trabajo en equipo arrojó un 98.75% de ello se puede decir que los trabajadores consideran que cuentan con una buena organización grupal y planificación estratégica para un buen trabajo en equipo.
- En cuanto a la dimensión de comunicación presenta resultados de un

12,5%, los encuestados asegura que la comunicación en el departamento no es la más óptima por la cual puede afectar la producción.

- La dimensión de Igualdad muestra una tendencia del 31,66%, los encuestados aseguran que no son tomado en cuenta para la toma de decisiones y no son tomados en cuenta por parte de la organización.
- La dimensión de Liderazgo muestra un 26%, los encuestados aseguran que el jefe inmediato o líder del área no les promueve una actitud positiva y confiable.
- La dimensión de Motivación da como resultado un 17,5%, los encuestados asegura que después de los últimos suspendidos, falta de incentivos, baja de beneficios alimenticios, se sienten desmotivados al momento de ir a trabajar.
- Se diseñaron una serie de estrategias encaminadas a mejorar el clima organizacional de manera que se tenga un personal satisfecho, motivado, empoderado y eficiente que vaya a la vanguardia de las exigencias del día a día.

RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan algunas recomendaciones extraídas de las conclusiones obtenidas a partir del estudio diagnóstico de las fases anteriores con el fin de mejorar el clima organizacional en la planta.

- Û Ejecutar cada una de las estrategias anteriormente planteadas.
- Û Reconocer la labor individual y grupal como agente motivacional muy importante para mejorar el clima laboral, debido a que la motivación es prioritaria para la ejecución de las actividades diarias.
- Û Mejorar los canales formales de comunicación para que información llegue rápida y eficazmente a los trabajadores.
- Û Capacitación de liderazgo a los directivos con habilidades para mejorar su rendimiento y el de cada integrante en el departamento.
- Û Se recomienda a los supervisores dar responsabilidades que conciernen a su cargo.
- Û Realizar periódicamente mediciones de clima organizacional a fin de mantener un ambiente laboral saludable.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. (5ª. ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Arias F. (1999). *El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración*. Tercera Edición. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme.
- Armalas, E. (2015). “*Estudio del Ausentismo Laboral y su impacto en el Clima Organizacional en la Empresa Alimentos Heinz C.A*” Tesis para obtener el título Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad José Antonio Páez, San Diego, Carabobo, Venezuela.
- Avolio, B; Bass, B (2004). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público* [Blogs en línea] Disponible en: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_manual_completo_de_abril.pdf [Consultado: 2019].
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*. (6ª. ed). Caracas. Venezuela: Editorial Consultores Asociados.
- Beltrán, J. (2003). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Santa fe de Bogotá: 3R Editores.
- BLANCHARD, K. (2011). *Empowerment. Tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Santa Fe de Bogotá. Editorial Norma.
- CERTO, Samuel C, y PETER J. Paul. *Dirección Estratégica*. 3 Ed, Madrid: Mc Graw Hill, 2004

Chiavenato, I (2.012) *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones*. Novena Edición. México. Editorial McGraw Hill.

Claudia P, (2002) *Empowerment y su relación en la Productividad del trabajador en el departamento de radiología de los hospitales de la ciudad de monterrey nuevo león*, presentado para optar al grado de la maestría en Psicología laboral. Universidad Autónoma de Nuevo León

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36860*. (Extraordinaria), diciembre 30. Caracas, Venezuela.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2.009) *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 5.908* de fecha 15 de febrero de 2.009

Delgado, Y.; Colombo, L. y Orfila, R. (2012). *Conduciendo la Investigación*. 1ª Edición. Carabobo. Venezuela: Editorial COMALA.

HERRERA, C. (2012), “*Empowerment y liderazgo*”, *Administrare hoy*, No. 98, México, junio, pp.17-27.

Hernández, S.; Fernández, R. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (7ª. ed.). Editorial Ultra S.A.

Hidalgo, O, Rodríguez M (2.016) “*Clima Organizacional de una Empresa Manufacturera del Alambre en Valencia Estado Carabobo*”, Tesis para obtener el título Licenciada en Relaciones Industriales. Universidad José Antonio Páez, San Diego, Carabobo, Venezuela.

Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral (2.005) Documento de Internet Disponible en: http://www.inpsasel.gob.ve/moo_news/lopcymat.html. [consultado 2019].

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2.012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.583 de fecha 3 de diciembre de 2.002

Ley Orgánica del Trabajo (1997).

López, J. (Julio de 2014). *Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg*. Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Ms. Jimmy L, (2013) *Empowerment y su efecto en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del banco de la nación, agencia! Trujillo, 2013*, presentado para optar por el título de Doctor en economía y desarrollo industrial. Universidad Nacional de Trujillo – Perú.

Palella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. (2ª. ed.). Caracas, Venezuela: FEDUPEL.

Ramírez, T. (2006). *Cómo Hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo de Venezuela, C.A.

Ramos F., Morales M. y Romero M. (2011). *Diseño de un Instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz*. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/006diseno2011-2.pdf>.

Romero S. (2018). “*Desarrollo de estrategias para mejorar el clima organizacional en las estaciones de la C.A. Metro de Valencia*”. Trabajo de grado no publicado. Universidad José Antonio Páez. San diego, Venezuela.

Stefany R. y Maria N. (2018) “*Empowerment como una Herramienta de Mejora en el Rendimiento Laboral de los Colaboradores en el Área de RR. HH de la*

Empresa Agropucalá S.A.A., Pucalá 2017” Trabajo de grado publicado. Universidad Señor de Sipán. Disponible en <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4590>

Stracuzzi, S y Martins, F (2.012) *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Tercera edición. Caracas, Venezuela. Editorial Fedupel.

Tamayo y Tamayo, M. (2009). *El Proceso de la Investigación científica*. (5ª ed.). México: Editorial LIMUSA S.A.

TERRY, W. (1996). *Manual de Empowerment*. Segunda Edición. España: Ediciones Gestión 2000.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Fuentes electrónicas

Casas D. (2016). 4 Ventajas de la psicología positiva en las organizaciones. [Blogs en línea] Disponible en: <https://blog.acsendo.com/4-ventajas-la-psicologia-positiva-organizaciones/> [Consultado: 2019, Marzo].

Chamorro S. (2012). *La importancia de contar con buenos sistemas de gestión de calidad* [Blogs en línea] Disponible en: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/importancia-contar-con-buenos-sistemas-gestion-calidad/> [Consultado: 2019, Marzo].

David T. (2018). *10 motivos de por qué el reconocimiento de los empleados es vital*. [Blogs en línea] Disponible en: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/10-motivos-de-por-que-el-reconocimiento-de-los-empleados-es-vital>. [Consultado: 2019, Abril]

- Maslow A, (1954) *Motivación y Personalidad*. Documento de Internet
<http://www.hizhinao.com/wp-content/uploads/2016/10/Abraham-Maslow.-Motivaci%C3%B3n-y-personalidad.pdf> [consultado:2019, Abril]
- Brooking, A. (1997) *El Capital Intelectual*. Paidós Empresa, Barcelona.
<https://pdfs.semanticscholar.org/1336/aee69a8e92ceb8b917ece99fbec4e66bdac.pdf>
- Hernández E. (2013) *Modelo de Gestión Empresarial Según Nuevas Tendencias: Intangibles y Calidad Total. Aplicación al sector Camaronero de Venezuela*.
<https://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/10762/2013000000806.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Stewart, T. A. (1998) *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*, Granica, Barcelona.
<https://pdfs.semanticscholar.org/1336/aee69a8e92ceb8b917ece99fbec4e66bdac.pdf>
- Sheldon, K. & King L. (2001). Why Positive Psychology Is Necessary. *American Psychologist*, 56, 216-217. Dialnet-SurgimientoYDesarrolloDeLaPsicologiaPositiva-5645290.pdf
- Seligman & Csikszentmihalyi (2000) La psicología positiva: un cambio en nuestro enfoque patológico clásico. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68601009>
- Trillo y Sanchez (2006) Influencia de la cultura organizativa en el concepto de capital intelectual. <https://core.ac.uk/download/pdf/41780723.pdf>
- Vergara, G. (31 de marzo de 2009). *Mejora tu gestión*. Disponible en:
<http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/>.
 Consultado en 2019.
- <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/migration/index.html>
- <https://jesuitas.lat/attachments/article/1450/Informe%20Movilidad%20Humana%20Venezolana%20Julio%202019.pdf>

Anexos



Anexo A

Cuestionario aplicado a los trabajadores.

Buenos días (tardes, noches). Estoy realizando un análisis del clima organizacional del área de producción de Mayonesa APC PLANTA SALSAS Y UNTABLES ALIMENTOS POLAR. La información académica suministrada será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales. Por lo tanto, se agradece su valiosa colaboración y aportes que puedan brindar a fin de llevar a feliz término dicho trabajo de investigación. **Por favor tacha con una cruz (X) la respuesta que creas que es la más adecuada.**

- A. Totalmente de acuerdo.**
- B. De acuerdo.**
- C. En desacuerdo.**
- D. Totalmente en desacuerdo.**

Encuesta

N° Ítem	Pregunta	A	B	C	D
1	¿En nuestro departamento la mayoría conoce bien las metas?				
2	¿Existe integración y cooperación entre los miembros del departamento?				
3	¿Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas?				
4	¿En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas?				
5	¿Mi jefe inmediato está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo?				
6	¿Existe reconocimiento de trabajos bien realizados por parte del departamento de recursos humanos?				
7	¿Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos?				
8	¿Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente?				

9	¿Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo?				
10	¿Mi jefe inmediato exige mucho de nosotros?				
11	¿Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento?				
12	¿Recibo capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo?				
13	¿Damos seguimientos a los objetivos del departamento?				
14	¿Me siento parte de la organización?				
15	¿Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más?				
16	¿Existe un ambiente de confianza entre compañeros?				
17	¿Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales?				
18	¿En nuestro departamento nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo?				
19	¿Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes?				
20	¿Las herramientas de trabajo son las adecuadas?				

Anexo B

Evidencia de aplicación de encuesta.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
 UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
 FACULTAD DE INGENIERÍA
 ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Buenos días (tardes, noches). Estoy realizando un análisis del clima organizacional del área de producción de Mayonesa APC PLANTA SALSAS Y UNTABLES ALIMENTOS POLAR. La información académica suministrada será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales. Por lo tanto, se agradece su valiosa colaboración y aportes que puedan brindar a fin de llevar a feliz término dicho trabajo de investigación. **Por favor tacha con una cruz (X) la respuesta que creas que es la más adecuada.**

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. Totalmente en desacuerdo.

Encuesta

Nº Ítem	Pregunta	A	B	C	D
1	¿En nuestro departamento la mayoría conoce bien las metas?	/			
2	¿Existe integración y cooperación entre los miembros del departamento?			/	
3	¿Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas?	/			
4	¿En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas?	/			/
5	¿Mi jefe inmediato está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo?	/			
6	¿Existe reconocimiento de trabajos bien realizados por parte del departamento de recursos humanos?	/			
7	¿Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos?	/	/		
8	¿Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente?	/			
9	¿Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo?	/	/		
10	¿Mi jefe inmediato exige mucho de nosotros?	/			
11	¿Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento?	/			
12	¿Recibo capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo?	/			
13	¿Damos seguimientos a los objetivos del departamento?		/		
14	¿Me siento parte de la organización?	/			

15	¿Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más?	✓			
16	¿Existe un ambiente de confianza entre compañeros?	✓			
17	¿Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales?	✓			
18	¿En nuestro departamento nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo?	✓			
19	¿Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes?	✓			
20	¿Las herramientas de trabajo son las adecuadas?	✓			