



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**Planificación Estratégica Organizacional
en el área de Recursos Humanos para la
Empresa E. LAGOMAC C.A, ubicado en
Mariara estado Carabobo**

Autora: Marjorie Pitarch.

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego

Telefono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 8712394



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

Planificación Estratégica Organizacional en el área de Recursos Humanos para la Empresa E. LAGOMAC C.A, ubicada en Mariara Estado Carabobo

Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciada en Relaciones Industriales

Autora: Marjorie Pitarch.

Tutora: Prof. Francis Lagardera.

San Diego, noviembre de 2015.



ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **FRANCIS LAGARDERA**, portador(a) de la cédula de identidad N° **13.667.368.**, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el(la) ciudadano(a) **MARJORIE PITARCH**, portador(a) de la cédula de identidad N° **17.014.884**, titulado **Planificación Estratégica Organizacional en el área de Recursos Humanos para la Empresa E. LAGOMAC C.A ubicado en Mariara Estado Carabobo.**, presentado como requisito parcial para optar al título de **LICENCIADA EN RELACIONES INDUSTRIALES**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

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

Francis Lagardera

CI: 13.667.368



AGRADECIMIENTOS

Primeramente le agradezco a Dios y a la Virgen del Valle por estar siempre a mi lado acompañándome en cada paso que doy, por darme la fuerza de levantarme cada vez que siento decaer, por enseñarme el camino correcto y hacerme sentir que escuchan mis peticiones y permitirme tomar siempre la mejor decisión.

A mi Esposo, por ayudarme cada momento y brindarme apoyo incondicional en las buenas y en las malas y así poder cumplir una meta más de las muchas que tengo te amo.

A mi Hijo Marlon, por ser mí motivo de lucha, de esperanzas de darte el mejor ejemplo. Hace 12 años me acompañaste en un gran logro estando dentro de mí y hoy estás presente y quiero que te sientas muy orgulloso de mí y por ese motivo me esfuerzo en dar lo mejor, gracias mi niño hermoso por formar parte de mi vida te amo.

A mi princesa Vivienne, me acompañaste tantas veces a la universidad desde que estabas en mi barriga y hasta el último semestre espero que te sientas orgullosa de tu mami.

A mi Padre y hermanas, no toda familia es perfecta pero los amo, todos me han enseñado un poquito de todo lo que se necesita saber para ser mejor cada día. A mi madre le agradezco a pesar de no estar a mi lado me enseñó a valorar muchas cosas, a creer en mí como persona y sobre todo me enseñó que nunca es tarde para lograr los sueños y por decirme siempre que soy una guerrera de la vida.

Para finalizar agradecerles a todos mis profesores y profesoras, por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de mi formación Profesional. Y sobre todo a mi tutora Francis Lagardera, por ayudarme con mi trabajo de grado para a la culminación de esta meta. Gracias profesora por su paciencia y colaboración.

Marjorie Pitarch.



DEDICATORIA

A mi Dios y a la Virgen del Valle por darme por darme vida y salud para lograr esta meta, gracias mi señor sin ti no soy nada y este logro es gracias a ti.

A mi Esposo por ser parte de mi vida, gracias por todo el apoyo incondicional, sobre todo en los momentos difíciles.

A mis hijos, este título es para ustedes, son mi fortaleza y me dan día a día valor para seguir luchando, espero ser para ustedes un ejemplo a seguir y también logren seguir sus sueños, recuerden que todo en la vida es un sacrificio y sobre todo que el que persevera vence.

A mi padre y hermanas que de una u otra manera estuvieron conmigo apoyandome a lo largo de mi carrera.

Y finalmente y no menos importante a mi Madre Zuleima espero que desde el cielo me sigas cuidando y que te sientas orgullosa de mí. Te me fuiste muy pronto aun te necesitaba mami querida.

Marjorie Pitarch.



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

Planificación Estratégica Organizacional en el área de Recursos Humanos para la Empresa E. LAGOMAC C.A, ubicado en Mariara estado Carabobo

Autora: Marjorie Pitarch.

Tutora: Prof. Francis Lagardera.

Fecha: 2015.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación estará referido a la Planificación estratégica Organizacional en el área de Recursos Humanos en la empresa E. LAGOMAC C.A., debido a la necesidad de mejorar la Administración de Recursos Humanos; ya que se observó con preocupación la falta de organización en todos los subsistemas de Recursos Humanos. En tal sentido, la investigación está enmarcada bajo modalidad de Proyecto Factible y enmarcado en un diseño de campo. De igual forma, para recopilar la información se seleccionó como población a las siete (07) personas que laboran en la organización, para efectos de este estudio la población y la muestra será la misma, es decir, población finita. Se tomó como técnica de recolección de datos la encuesta, apoyado en un cuestionario con diez (10) ítems, permitiendo obtener la información requerida para lograr alcanzar el objetivo de la investigación. Dicha investigación se realizó por fases la primera donde se muestra el diagnóstico de la situación, se obtuvo resultados el mismo fue tabulado y graficado evidenciando las fallas en el área de Recursos Humanos; la fase II, donde se identifica las características, fortalezas y debilidades actuales de la organización y la fase III, diseño de lineamientos que permitan mejorar la ejecución de cada subsistema, por lo que la planificación estratégica en el área de Recursos Humanos es vital para cualquier organización, ya que su meta es mejorar sus procesos y crear empresas más aceptables, aumentando la productividad y el sentido de pertenencia de sus trabajadores, por tal motivo se recomienda implementar los lineamientos para lograr un óptimo manejo de los subsistemas de Recursos Humanos.

Descriptorios: Plan Estratégico, Subsistema, Recursos Humanos.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	pp.
LISTA DE CUADROS.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE TABLAS.....	xii
LISTA DE GRÁFICOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	3
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.2. OBJETIVOS.....	6
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	6
II MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. ANTECEDENTES.....	9
2.2. BASES TEÓRICAS.....	12
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	19
III MARCO METODOLÓGICO.....	22
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	22

3.2	FASES	DE	LA
INVESTIGACIÓN.....			23
FASE			
I.....			23
FASE II.....			25
FASE III.....			26
IV	RESULTADOS.....		29
4.1	Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta.....		29
4.1.1.	Diagnóstico de la situación actual en cuanto al manejo de Recursos Humanos de la empresa E LAGOMAC C.A.....		40
4.1.2.	Identificación de los factores internos y externos que contribuyen a impulsar la planificación estratégica en el área de Recursos Humanos en la empresa E LAGOMAC C.A.....		42
4.1.3.	Diseño de lineamientos necesarios para crear el área de Recursos Humanos en la empresa E LAGOMAC C.A.....		43
CONCLUSIONES			Y
RECOMENDACIONES.....			64
REFERENCIAS.....			67
ANEXOS.....			69

LISTA DE CUADROS

pp.

1. Cuadro 01. Población del personal de la empresa E LAGOMAC C.A.....	24
2. Cuadro 02. Diagnóstico de situación actual en cuanto al manejo de Recursos Humanos en la empresa E LAGOMAC C.A.....	41
3. Cuadro 03. Matriz DOFA.....	42
4. Cuadro 04. Análisis del Puesto empresa E LAGOMAC C.A.....	46
5. Cuadro 05. Flujograma de Reclutamiento y selección de personal de la empresa E LAGOMAC C.A.....	48
6. Cuadro 06. Descripción del perfil del puesto Coordinado de Recursos Humanos empresa E LAGOMAC C.A.....	51
7. Cuadro 07. Flujograma de Capacitación.....	57
8. Cuadro 08. Formato de evaluación de desempeño empresa E LAGOMAC C.A.....	60

LISTA DE FIGURAS

	pp.
1. Flujograma de Capacitación.....	57
2. Formato de evaluación de desempeño empresa E LAGOMAC C.A.....	60.
3. Cálculo de Nómina en Excel.....	55

LISTA DE TABLAS

pp.

1. ¿Considera usted que la empresa tiene planificada el área de Recursos Humanos?.....**29**
2. ¿Se siente identificado con el área de Recursos Humanos de la empresa?.....**30**
3. ¿Comparte usted la visión del Departamento de Recursos Humanos?.....**31**
4. ¿Considera usted que los factores externos como el Político, Económico, Social han mermado la eficiencia del área de Recurso Humano de la Empresa?.....**33**
5. ¿Considera usted que la empresa E. LAGOMAC C.A debe tener un Departamento de Recursos Humanos?.....**34**
6. ¿Se mantiene actualizado con los acontecimientos del día a día de la Empresa?.....**35**
7. ¿La empresa le otorga un programa de adiestramiento?.....**36**
8. ¿Considera usted que la empresa cumple con lo establecido por las leyes del país?.....**37**
9. ¿Tiene a quien acudir para reclamos de cualquier índole?.....**38**
10. ¿A usted le realizan evaluaciones de Desempeño?.....**39**

LISTA DE GRÁFICOS

pp.

1. ¿Considera usted que la empresa tiene planificada el área de Recursos Humanos?.....**30**
2. ¿Se siente identificado con el área de Recursos Humanos de la empresa?.....**31**
3. ¿Comparte usted la visión del Departamento de Recursos Humanos?.....**32**
4. ¿Considera usted que los factores externos como el Político, Económico, Social han mermado la eficiencia del área de Recurso Humano de la Empresa?.....**33**
5. ¿Considera usted que la empresa E. LAGOMAC C.A debe tener un Departamento de Recursos Humanos?.....**34**
6. ¿Se mantiene actualizado con los acontecimientos del día a día de la Empresa?.....**35**
7. ¿La empresa le otorga un programa de adiestramiento?.....**36**
8. ¿Considera usted que la empresa cumple con lo establecido por las leyes del país?.....**38**
9. ¿Tiene a quien acudir para reclamos de cualquier índole?.....**39**
10. ¿A usted le realizan evaluaciones de Desempeño?.....**40**

INTRODUCCIÓN

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a su vez la organización representa el medio que permite a las personas que laboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de si, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

En la actualidad las dependencias de Recursos Humanos o Gestión de Talento Humano, como se le denomina recientemente, se hace casi necesario contar con guía escrita y formal, que indique cada uno de los pasos a seguir en los procesos de los subsistemas de Recursos Humanos.

Por esto, el objetivo principal del trabajo de Grado, es proponer una Planificación Estratégica Organizacional en el Área de Recursos Humanos para la empresa E. LAGOMAC C.A., ubicada en Mariara estado Carabobo, con la finalidad de que se realice de manera eficiente el manejo del área de Recursos Humanos de la empresa.

Dentro de este orden de ideas, la investigación estuvo basada en un estudio de la situación del área de Recursos humanos, enmarcada en una investigación de campo, la cual se llevó a cabo a través de la aplicación de encuesta a todos los trabajadores de la empresa, lo cual pudo proporcionar la información necesaria para la planificación estratégica organizacional que sirva para desarrollar los procesos de Recursos Humanos.

Cabe destacar entonces que el desarrollo del presente estudio, está conformado por cuatro capítulos los cuales contienen los elementos divisorios que a continuación se definen: Capítulo I, titulado El Problema, describe la situación de la investigación

desde una perspectiva muy general para luego ajustarla a una parte más específica, la formulación que se plantea en forma de interrogante donde define la esencia del contenido; igualmente se indica el objetivo general y los específicos a ser alcanzados en este estudio, los cuales son las metas, su justificación mediante esta se establecen las razones del por qué la resolución del problema.

Mientras que el Capítulo II, lo constituye todo el Marco Teórico, con diferentes apoyos documentales de investigaciones anteriores sobre los temas a tratar, para que con los mismos se pueda dar una mayor visión sobre todos los puntos concernientes a la materia de la propuesta estudio de esta investigación; las bases teóricas que sustenta la investigación y los términos básicos para una mayor comprensión de la lectura.

El Capítulo III, está conformado por el Marco Metodológico, aquí se detalla la naturaleza de la investigación, así como toda la metodología utilizada para la recopilación de los datos necesarios para la investigación, también se presenta el tipo y diseño de la investigación, como también el desarrollo de cada una de las fases metodológicas.

El siguiente, Capítulo IV Resultados, comprende los análisis de los resultados obtenidos en la realización en la investigación, así como también el diagnóstico, análisis y diseño de lineamientos de la investigación. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes a la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones, a nivel mundial, reconocen la importancia de la planificación para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Por eso, la elaboración de los planes estratégicos es considerada una actividad de alto nivel, en el sentido de que la máxima dirección, debe participar activamente, ya que, tiene la visión y cuenta con la información y el conocimiento necesario para proponerlos. Este proceder facilita el incremento de la eficiencia y elimina en cierta medida la improvisación.

Apoyándose en lo que plantea Butteriss (2001), quien señala que “el papel y función de los Recursos Humanos en una empresa consiste en la Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para impulsar la organización, enfocándose en la incorporación necesaria del departamento para la construcción de sistemas que identifiquen y desarrollen el personal con mayor potencial para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros”. Actividad que no pareciera cumplirse en Empresa E. LAGOMAC C.A. (p. 56),

La historia ha plantado retos importantes a la gestión de Recursos Humanos en las relaciones de trabajo, los cuales ha debido superar para ir adaptándose a las necesidades y expectativas de los actores que componen el sistema y a las modalidades que ha venido asumiendo el modelo productivo capitalista.

Por lo que se sugiere realizar una planificación estratégica organizacional. Según Gómez (2008) “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa,

así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” (p. 69).

La planificación de Recursos Humanos tiene una importancia vital porque los principales desafíos para implantar las estrategias en la organización se van a ver relacionados recursos humanos, y con todas las dependencias de este departamento, así como también tendrá importancia la fuerza laboral interna que estará bajo a dependencia de este departamento.

Por lo que Werther y Davis (1990) la define como, “la planificación de recursos humanos es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras” (p.46).

Las ventajas de la planificación de Recursos humanos, son innumerables, y se colocan las más claras y específicas, tales como evitar que el talento humano cumpla con funciones no especificadas en su cargo, tener un excelente ambiente de trabajo, alto sentido de compañerismo, entre otras; cosas fundamentales para el desarrollo diario de las funciones laborales, las cuales ayudara día a día a establecer un sentido de pertenencia a su trabajo.

David (2008) “plantea que para el seguimiento de las estrategias existen tres actividades para el diagnóstico: examinar la base subyacentes a las estrategias, consiste en analizar los factores internos (funciones, organización) y factores externos (normativas vigentes, medidas económicas, regulaciones) a través de una matriz que indicara que tan efectivas han sido las estrategias de una empresa” (p. 340).

Actualmente gran parte de las medianas empresas han sido creadas por personas que no poseen una preparación adecuada para afrontar un crecimiento constante.

Chiavenato. I (2003) “Comenta que algunas de las organizaciones que han nacido mediante una fuente familiar y que además, esta se caracteriza solo por la supervivencia sin prestar atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento, el clima organizacional y su cultura, dejando así la parte humana a un lado para sacar el mayor provecho del individuo y la mayor ganancia en cada producción” (p. 206).

Para lograr que una empresa logre actualizarse de una manera correcta es necesario planificación estratégica organizacional; para alcanzar un óptimo manejo de su recurso vital; cumpliendo con los objetivos en cuanto a planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, de manera tal que estén armonizados con los objetivos de la misma.

En cuanto a la Empresa E. LAGOMAC C.A. ubicado en Mariara estado Carabobo actualmente no cuenta con una planificación estratégica organizacional en el área de Recursos Humanos que contribuya con las exigencias y necesidades de la organización. Lo que no permite el manejo idóneo de su personal entre otros aspectos importantes para el óptimo manejo de una organización.

Es por ello que en la empresa es indispensable realizar una Planificación Estratégica organizacional en el área de Recursos Humanos. Motivado para el alcance de los objetivos de la organización con programas y actividades de Gestión de los Recursos Humanos.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son los lineamientos necesarios para realizar la Planificación Estratégica organizacional en el área de Recursos Humanos de la empresa E. LAGOMAC C.A.?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer una Planificación Estratégica Organizacional en el Área de Recursos Humanos para la empresa E. LAGOMAC C.A ubicado en Mariara Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en cuanto al manejo de Recursos Humanos de la empresa E. LAGOMAC C.A
- Identificar los factores internos y externos que contribuyen a impulsar la planificación estratégica en el área de Recursos Humanos en la empresa E. LAGOMAC C.A.
- Diseñar lineamientos necesarios para crear el área de Recursos Humanos en la empresa E. LAGOMAC C.A.

1.4 Justificación

Hoy en día donde el mundo es cada vez más competitivo; donde muchas veces los productos no son lo más valioso de la organización si no el capital intelectual que se mueve dentro de ella; hace que se creen y planeen mejores formas y métodos de retener y adquirir ese capital intelectual que tanto se codicia hoy en día.

Es por eso que la planeación estratégica de los recursos humanos cobra una vital importancia en estos días, sin ella sería incapaz de reconocer a ese personal clave en la organización y retenerlo para el mejoramiento del negocio. La necesidad de crear un ambiente organizacional adecuado para el trabajador hace también importante la aparición de este tema en la actualidad.

Para la empresa E. LAGOMAC C.A., la planificación estratégica en el área de Recursos Humanos puede servir de catalizador para el cambio y movilizar los recursos de la empresa para lograr o realzar la posición competitiva en el futuro.

Uno de los mayores problemas es que actualmente es que no se aplican los subsistemas de Recursos Humanos en la organización lo que será de gran limitante para la aplicación del plan estratégico en el área de Recursos Humanos. Adicional si la propuesta es aplicada puede existir resistencia al cambio por parte de los trabajadores. La organización debe invertir tiempo y dinero para lograr una planificación eficiente.

El campo de las Relaciones Industriales comprende muchos subsistemas, los cuales se tratan con mucha frecuencia. Sin embargo el proceso de planificación estratégica de los recursos humanos, es muy poco tratado al cual no se le da mucha importancia tanto en estudios académicos como organizacionales.

Considerando así un aporte fundamental para el crecimiento integral y profesional del estudiante de Relaciones Industriales donde la presente investigación se encuentra bajo lineamientos de Planificación de los Subsistemas de Recursos Humanos, lo que posee una estrecha relación con la carrera de Relaciones Industriales y se considera el factor importante en el desarrollo y evolución empresarial, donde el eje fundamental es el ser humano el cual debe mantenerse satisfecho al momento de ejecutar las tareas laborales, permitiendo fomentar el sentido de pertenencia con la organización.

Así mismo, la metodología aplicada en este estudio puede ser utilizado como soporte a estudios similares y ser considerada como referente bibliográfico para otros

investigadores, estudiantes y profesores que pretendan desarrollar temas en la misma línea de investigación.

Se considera como factor importante para el estudio el tiempo disponible que ser un periodo de dos semestres académicos tiempo suficiente para presentar la estructura, diseños, planificaciones que se desean con el desarrollo de esta investigación.

Por lo que, se considera trascendental estudiar el rol de las organizaciones por su intervención en las relaciones con trabajadores, empresa, como sector productivo de una sociedad, en donde su funciones mantener el control, crear un ambiente de armonía, establecer estrategias para el equilibrio social y laboral empresarial, ya que es el mediador entre los conflictos de los trabajadores y los patronos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

El contenido de este capítulo permitirá a través de una exhaustiva revisión de la bibliografía, crear un basamento adecuado para la sustentación de las teorías que afirman el diseño de un plan estratégico. Según Arias (2006) define que “la función del marco teórico es precisar y organizar las ideas y conceptos continuos en la sección introductoria, de manera que los mismos sea manejado y convertido en acción directa. En este sentido los autores presentados desarrollaron investigaciones los cuales proporcionan aportes significativos de la determinación del tema de estudio” (p: 13).

Quintero (2014), realizó una investigación titulada **“Plan Estratégico motivacional para disminuir el ausentismo laboral en la empresa: productos AMADIO, C.A.”** presentado ante la Universidad José Antonio Páez (UJAP), para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, donde su objetivo consistió disminuir el ausentismo motivando a sus trabajadores a través de un Plan estratégico. Para efecto de este estudio, la población en este caso son un total de veintitrés (23) personas; basándose en una investigación como proyecto factible apoyado en un diseño de campo. Concluyó que la empresa requiere recursos materiales, financieros, administrativos y eminentemente humanos; aunque estos dependan de factores complejos y coyunturales como la impronta cultural. Promoviendo el proceso de comunicación, fomentar las relaciones contribuyendo a la productividad y satisfacción a los trabajadores.

Cabe a destacar, que el antecedente mencionado, sirve de soporte para la presente investigación, ya que nos muestra la importancia de tener una planeación estratégica en cada subsistema de Recursos Humanos.

Escobar y Galindez; (2013), Trabajo de grado realizado en la Universidad Arturo Michelena por aspirantes a Licenciados en contaduría pública; que se tituló **“Plan estratégico para optimizar los procesos organizacionales en la empresa familiar SUMI INSTAL C.A.”** ubicado en Valencia estado Carabobo. Para la realización este trabajo de grado se implementó una investigación de tipo no experimental, sin intervenir en las variables, con un diseño de campo, nivel descriptivo y modalidad de proyecto factible dirigido a mejorar los procesos organizacionales. Los autores utilizaron una población a la totalidad de los trabajadores de la empresa 10 trabajadores y una muestra de tipo censal. La técnica de recolección fue la encuesta, aplicando un cuestionario de tipo dicotómico. Los autores concluyeron que la mayoría de los trabajadores no participan en la elaboración de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, y no son informados acerca de las estrategias para el logro de los objetivos. Por lo tanto se concluyó que la empresa Sumi Instal, C.A., requiere u plan estratégico para mejorar los procesos organizacionales.

La semejanza que contempla esta investigación está orientada a que es una propuesta que persigue como fin planificar estratégicamente los procesos organizacionales que presentan deficiencia, tal como se estudió en la presente investigación, con el fin de proponer mejoras en los mismos.

Rivas (2012), para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad José Antonio Páez (UJAP), realizo una investigación titulada **“Plan estratégico para el mejoramiento del clima organizacional del departamento sistema de integral de gestión de la empresa PEQUIVEN S.A Morón”**, su enfoque estuvo referido a la propuesta de un plan estratégico para mejorar el clima organizacional en la Coordinación del Sistema Integral de Gestión de la empresa Petroquímica de Venezuela, debido a la necesidad de mejorar el proceso

comunicacional entre sus integrantes; ya que se observó con preocupación el deterioro de la comunicación y de las relaciones interpersonales del personal adscrito a esta coordinación. La investigación está enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible y enmarcado en un diseño de campo. De igual forma, para recopilar la información se seleccionó como población a las ocho (08) personas que laboran en la coordinación SIG de la empresa PEQUIVEN, S.A. El investigador concluye que la dinámica de los conflictos laborales de los trabajadores ha venido en aumento; lo que se ha evidenciado a través del descontento del personal, bajo rendimiento y ausentismo laboral; siendo el plan estratégico; la oportunidad de integrar a los trabajadores y a la empresa bajo la premisa de valores como tolerancia, respeto, compañerismo e identidad corporativa.

El trabajo de grado sirve de apoyo bibliográfico para la presente investigación ya que trata de planificación estratégica integración de Recursos Humanos, el cual es necesario para la elaboración del diseño de la herramienta de planificación estratégica.

Blanquez y Hernández (2012), para optar por el título de Licenciada en relaciones Industriales realizan una investigación titulada: **“Lineamientos para la creación de un Departamento de Recursos Humanos para la empresa AGROSUPLIDORES FL, C.A., aplicando los principios de Desarrollo Organizacional.** Esta investigación se elaboró bajo la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo, permitiendo obtener la información necesaria para el logro de los objetivos propuestos. Para efectos de estudio, la población y la muestra serán iguales por lo que no se toma muestra probabilística sino la cantidad de personas que conforman la población en este caso un total de veintitrés (23) personas. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron las técnicas de recolección de datos como la entrevista y la encuesta, las que permitieron recopilar la información de manera rápida y de calidad además de una guía de entrevista aplicada a los gerentes.

Motivado a la carencia de trabajos de grado con la temática de la investigación se consideró importante la siguiente investigación. Marchan, Pérez, Perlasca y Delgado (Octubre 2000) en la Universidad de Carabobo (UC) en su investigación Titulada **“Proceso de Planificación estratégica del departamento de Recursos humanos en el Diario carabobeño”**, para optar al título de Licenciados de Relaciones Industriales, describir el proceso de planificación estratégica de Recursos Humanos controlando los subsistemas del departamento. La metodología utilizada en la investigación es de tipo descriptiva, con un diseño documental de campo. Los investigadores concluyeron que toda organización logrará tener éxito si su planificación es eficiente.

La investigación será de apoyo bibliográfico para la presente investigación ya que trata de planificación estratégica de los Recursos Humanos, el cual es necesario para toda organización en la actualidad.

2.2 Bases Teóricas

La información recopilada a continuación es producto de la revisión de fuentes secundarias tales como: libros, trabajos monográficos, publicaciones diversas, páginas web, entre otras. Estas sirven de soporte para sustentar los resultados obtenidos así como la forma en la que se abordó la problemática existente.

Para Arias (2006) “Comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p: 14).

2.2.1 Planificación

Según Robbins y Coulter (2005) “La planificación consiste en definir las metas de la Organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes

exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. Se ocupa de los fines que hay que hacer como de los medios como hay que hacerlo” (p: 158).

De allí, la afirmación que planificar es anticipar el futuro y considera las premisas de los niveles organizativos y operativos, considerando como uno de ellos efectuar las previsiones de los datos más importantes, en los que se señalan las cifras de las ventas, de producción, de compras y las necesidades financieras.

Pero para planificar no es solo establecer los responsables de diseñar la planificación y quien va a controlar, si los objetivos son alcanzados. Se necesitan un conjunto de actividades las cuales estén definidas, con el fin de facilitar al máximo el logro de las metas. Existen autores como Stoner que clasifican la planificación en estratégicas y operativas, la cual para esta investigación se estudiara la planificación estratégica.

2.2.2 Planificación Estratégica

Según Serna (2008) define “la planificación estratégica como un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”. También menciona que la planeación estratégica se desarrolla e integra tres niveles: planeación estratégica corporativa, planeación estratégica funcional o táctica y planeación estratégica operativa” (p: 69).

La planeación es la función principal para el buen funcionamiento de la organización, ya que establece las metas y las directrices apropiadas para el logro de los objetivos propuestos. Sin planes no se puede saber cómo organizar a las personas y los recursos, no se puede dirigir con confianza y menos considerar que otros los sigan.

Además acota, que el proceso de planeación estratégica comprende las siguientes etapas:

- a) Definición del horizonte de tiempo
- b) Principios corporativos
- c) Diagnostico estratégico: análisis DOFA. Donde estamos hoy
- d) Direccionismo estratégico: misión, visión, objetivos estratégicos, ejes estratégicos. Donde queremos estar.
- e) Proyección estratégica: áreas estratégicas, proyectos estratégicos. Como lo vamos a lograr.
- f) Alineamiento estratégico: visión compartida, mapas estratégicos.
- g) Plan operativo: estrategias, planes de acción. Tareas que debemos realizar para alcanzar la visión
- h) Monitorear estrategias: índices de gestión. Cuál es el nivel de desempeño organizacional. Cuáles son los logros del proceso.

La aplicación es decidir por adelantado que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien ha de hacerlo. Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimiento, programas, presupuesto y estrategias de un organismo social, ya que las organizaciones de hoy día no funcionan al azar, sino a través de mecanismos de cooperación y organización y de esta manera sus dominios y mercados a los largo de su existencia.

2.2.3 Etapas de una Planificación Estratégica

Con referencia al punto anterior, cuando se desea realizar estrategias planificadas o trabajo basado bajo planificación estratégica, se deben cumplir varias etapas:

Etapa 1: análisis de la situación: en esta fase se debe realizar un estudio superficial, de cómo se encuentra el panorama de la organización. Con ello se podrán identificar variables internas y externas.

Etapa 2: diagnóstico de la situación: una vez identificadas las variables, se procede a verificar cual es la interacción de las mismas, y así generar la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).

Etapa 3: Declaración de objetivos corporativos: definidas las variables en la matriz DOFA, se procede a revisar las interacciones de cada una de las variables contra los principios que ha establecido la empresa para lograr sus objetivos planteados.

Etapa 4: estrategias corporativas: siguiendo con el orden de ideas, después de declarar los principios y detectar los resultados que se han obtenido de la comparación de los mismos con las variables de la matriz DOFA; se proceden a establecer planes o estrategias para luego realizar el proceso de toma de decisiones.

Etapa 5: planes de actuaciones: determinada la estrategia por la cual se van a realizar los correctivos y mejoras de los resultados de la organización.

2.2.4 Diagnóstico externos e internos

Según Serna (2008), “el Diagnostico interno es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica” (p: 69). El diagnostico lo integran el análisis de:

- **Capacidad Directiva:** todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendiendo como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

- **Capacidad competitiva:** todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.
- **Capacidad Financiera:** esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y el área de análisis.
- **Capacidad técnica o tecnológica:** aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto, involucra, entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.
- **Capacidad de talento humano:** se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

Una definición básica del Diagnóstico externo, es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

- **Factores económicos:** aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingreso per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía nacional.
- **Factores Políticos:** aquellos que se refieren al uso o migración del poder: datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); datos de los órganos de representación (Senado, cámara, asamblea, consejos estatales); otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.
- **Factores sociales:** los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.)
- **Factores tecnológicos:** lo relacionado con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (Software).
- **Factores geográficos:** los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.
- **Factores Competitivos:** todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

2.2.5 Administración de Recursos Humanos

Chiavenato (2003) “La administración de recursos humanos no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que éstas consigan los objetivos individuales”. (p: 153).

Se espera que la administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquél, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.

En base a las definiciones anteriores, se puede decir que administrar recursos humanos, es una tarea muy compleja, ya que involucra aspectos sociales, económicos, personales entre muchos más, para el logro de los objetivos, a través de la motivación, adaptación al medio ambiente organizacional, de incentivos hacia los colaboradores, en conjunto se podrá hacer crecer sobre todo fortalecer al área de recursos humanos, facilitando cada día su administración.

2.2.6 Importancia de Recursos Humanos

El recurso humano es la parte fundamental de una empresa, es el medio con el cual se llegara al logro de los objetivos planteados, pero si bien es cierto el recurso humano posee características como, ideas innovadoras, capacidades de desarrollo, sentimientos, experiencias, conocimientos y habilidades, que apoyaran al cumplimiento de las metas de la empresa, así como también la satisfacción personal.

Se puede decir que el Departamento de Recursos Humanos es uno de los más importantes por todas las responsabilidades que recaen sobre ese departamento. Sus obligaciones son diversas, entre las que se puede encontrar el planear los requisitos para el personal, reclutar a los mejores candidatos, seleccionar nuevos empleos, orientarlos, capacitarlos, atender su seguridad y salud, retener el personal, entre muchos otros. No se puede hablar de un buen funcionamiento o servicio cuando no se tiene las personas correctas y capacitadas para desempeñar una función.

2.2.7 Subsistemas de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos como un proceso y que está constituida por subsistemas interdependientes integrados como sigue:

1. Subsistema de alimentación de Recursos Humanos: incluye la investigación de mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.
2. Subsistema de aplicación de Recursos Humanos: incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
3. Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos: incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
4. Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos: incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
5. Subsistema de control de Recursos Humanos: incluye el banco de datos, sistema de informaciones de Recursos Humanos y la auditoría de Recursos Humanos.

2.2.7 Estrategias

Serna (2010), define a “la estrategia como el conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de la organización”.

Considera el autor, que la estrategia operacionaliza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo y define los procesos, las acciones y los recursos necesarios para hacer realidad ante el mercado y el cliente, los objetivos empresariales. Por lo tanto la estrategia define el posicionamiento, alinea actividades, diferencia, asegura la gestión, promueve la sostenibilidad y la

eficiencia organizacional, generando como consecuencia la construcción de una ventaja competitiva, duradera y rentable en el tiempo.

2.3 Definición de Términos

Amenazas: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Capacidad de talento humano: se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, entre otros.

Debilidades: son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Diagnostico Estratégico: Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

Estrategias: Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias son, entonces, las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

Fortalezas: Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

Misión: Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

Opciones estratégicas: son las opciones disponibles que tiene una organización a la hora de diseñar su sistema de Recursos humanos, son estrategias hasta el punto de que afectan tanto favorablemente como desfavorablemente a los resultados de la organización a largo plazo.

Oportunidades: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Organización: constituye el establecimiento de relaciones de conductas entre actividades, personas y lugares de trabajo seleccionados para trabajar en forma integrada y en búsqueda de eficiencia.

Visión: Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico que se presenta a continuación detalla la información que estructura la forma en que se realizó el trabajo de grado. La estructura de la investigación orienta en forma consecuente la dinámica que seguirá el proceso investigativo. En lo que concierne a este capítulo se especifica el tipo de investigación, el tipo de estudio, el diseño, los métodos, técnicas e instrumentos de la recolección de datos, el procedimiento de estos y el análisis de la información que arrojen los mismos y el cronograma de actividades. En el área de las ciencias sociales, la estrategia metodológica juega un papel importante, pues permite obtener de una manera más exacta y precisa la información que se desea conocer sobre el objeto de estudio planteado.

En tal sentido (Tamayo y Tamayo, 2003:67) “señala que la metodología es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación”. En la metodología se incluyen las acciones a seguir en materia investigativa para darle sentido a la estrategia utilizada.

3.1 Tipo y diseño de la investigación

La presente investigación se basa en el desarrollo de un proyecto factible, ya que consiste en la elaboración de un proceso operativo orientado a la solución posible, para satisfacer las necesidades de un grupo o institución. Según la (Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL 2003:16), en su manual de trabajos de grado de especialización, maestría y tesis doctorales el proyecto factible:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de

organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación documental, de campo o de diseño que incluya ambas modalidades.

Además se apoyara en una investigación de campo, ya que se levantara la información directa de la realidad, se utilizan los datos primarios por la aplicación de técnicas de análisis y de operación para el manejo de las fuentes de información tipo documental y se utilizaran los datos secundarios para diagnosticar el funcionamiento de los mismos, analizando y evaluando las posibles debilidades de la misma para establecer estrategias.

3.2. Fases de la Investigación

3.2.1 Fase I. Diagnóstico de la Situación Actual que Presenta la Empresa E. LAGOMAC. C.A.

En esta fase metodológica, se encuentra estrechamente relacionada al primer objetivo específico de la investigación, en este punto se busca el diagnóstico de la situación existente dentro de la empresa E. LAGOMAC. C.A, con el fin de obtener una mejor comprensión, (Palella y Martins 2006:93) define a la “Población como el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones”. Es por esto que la población para la presente investigación, está conformada por siete (07) personas que conforman la totalidad del talento humano que cuenta la empresa.

Cuadro N°1

Población del personal de la empresa E. LAGOMAC C.A.

TRABAJADORES	NUMERO DE TRABAJADORES
Supervisor	1
Operarios	6
Total	7

Fuente: Pitarch (2015).

Para efectos de este estudio, la población y la muestra serán iguales por lo que no se toma muestra probabilística. La selección no es mecánica, ni basadas en formulación estadísticas, sino basado en las necesidades y los tomadores de decisiones por parte de los usuarios. Según Arias (2006) la población finita “es cuando se conocen las cantidades de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades”.

A través de las respuestas obtenidas, luego se procederá a la tabulación y análisis de los datos, para que la información recolectada tenga algún significado dentro de la presente investigación, se debe introducir un conjunto de operaciones en esta fase, con el propósito de organizarlos e intentar dar respuesta a los objetivos planteados en esta.

En esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario mixto, que permitió obtener información directamente relacionada con el objeto de estudio, proporcionando datos necesarios sobre la problemática de la investigación. Palella y Martins (2003) establecen que la encuesta “Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”. El cuestionario mixto es aquel que combina preguntas abiertas y cerradas, se utilizó este tipo de cuestionario ya que permite de una manera sencilla obtener los datos a través

de preguntas y respuestas que sirvan de base para el análisis de las mismas. Este contiene Diez (10) ítems. (Véase Anexo A).

3.1.2 Fase II. Identificación de los factores internos y externos que contribuyen a impulsar la planificación estratégica en el área de Recursos Humanos en la empresa E. LAGOMAC. C.A.

En esta fase se tomaron los datos suministrados por la encuesta para identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que caracterizan la administración de los Recursos Humanos en la empresa, estos resultados serán tabulados y resumidos en una matriz DOFA. Para ello se tomó en cuenta:

Para diagnosticar los factores externos en el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, los eventos y tendencias los cuales la compañía interactúa. Ellas son:

- a) Factores económicos: relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- b) Factores políticos: los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos) sistemas de gobiernos entre otros.
- c) Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
- d) Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, entre otros.
- e) Factores competitivos: los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.

- f) Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

Para el diagnóstico interno se identificarán todas las fortalezas y las debilidades de la organización en cada una de sus capacidades: Directiva, competitiva (o de mercado), financiera, tecnológica (producción), talento humano. El perfil de las fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante el análisis DOFA.

Según Serna (2008) “el desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos clave: el primero, identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización. El segundo es encontrar un nicho en el medio; es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa. El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance” (p: 185).

En el análisis DOFA deben incluirse factores clave relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, y variables de competitividad.

3.1.3 Fase III. Diseño de los lineamientos necesarios para planificar estratégicamente el área de Recursos Humanos en la empresa E. LAGOMAC. C.A.

En esta etapa se realizan los lineamientos necesarios para planificar estratégicamente el área de Recursos Humanos de la empresa, para mejorar la administración de la misma. Por lo que se recomendara acciones correctivas y preventivas que minimicen las debilidades ya diagnosticadas.

Lineamientos de planificación:

- 1.- Estructura Organizativa: Para definir las bases de la organización se recomienda diseñar la visión, Misión, Valores y políticas.
- 2.- Subsistema de Alimentación: Se recomienda contratar el personal idóneo para el manejo de los subsistemas de Recursos Humanos.
- 3.-Subsistema de Aplicación: La organización deberá diseñar las descripciones y perfiles de cargo para poder realizar las evaluaciones de desempeño.
- 4.- Subsistema de Mantenimiento: La organización deberá realizar un registro y control de su personal para mantener actualizada una base de datos funcional.
- 5.- Subsistema Desarrollo: Se recomienda realizar un análisis interno para realizar una planificación de entrenamiento.
- 6.- Subsistema de Control: Realizar auditorías de recursos humanos internas y externas y así garantizar la gestión de todos los subsistemas de Recursos Humanos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En relación al análisis e interpretación de los resultados de los instrumentos de recolección de datos, Balestrini (2002), expresa lo siguiente “al culminar la fase de recolección de datos deben ser sometidos a un proceso de elaboración técnica, que permite recontarlos y resumirlos antes de introducir el análisis diferenciado a partir de procedimientos estadísticos” (p: 149).

4.1.- Análisis e interpretación de los resultados de la Encuesta.

Ítem 1. ¿Considera usted que la empresa tiene planificada el área de Recursos Humanos?

Tabla 1. Frecuencia de respuesta. Ítem 1.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	7	100%
TOTAL	7	100%

Fuente: Pitarch (2015).

Grafico 1. Planificación en el área de Recursos Humanos.



Análisis: El área de Recursos Humanos de la empresa no se encuentra organizada para aplicar los subsistemas de Recursos Humanos y por ende los trabajadores no conocen la utilidad de la misma. Esto influye en la productividad en la organización, cada integrante de la empresa tiene objetivos y metas individuales, al ser satisfechas sus necesidades o deseos, la calidad de trabajo mejora. El 100% de los consultados afirman que el área no cuenta con la Planificación necesaria.

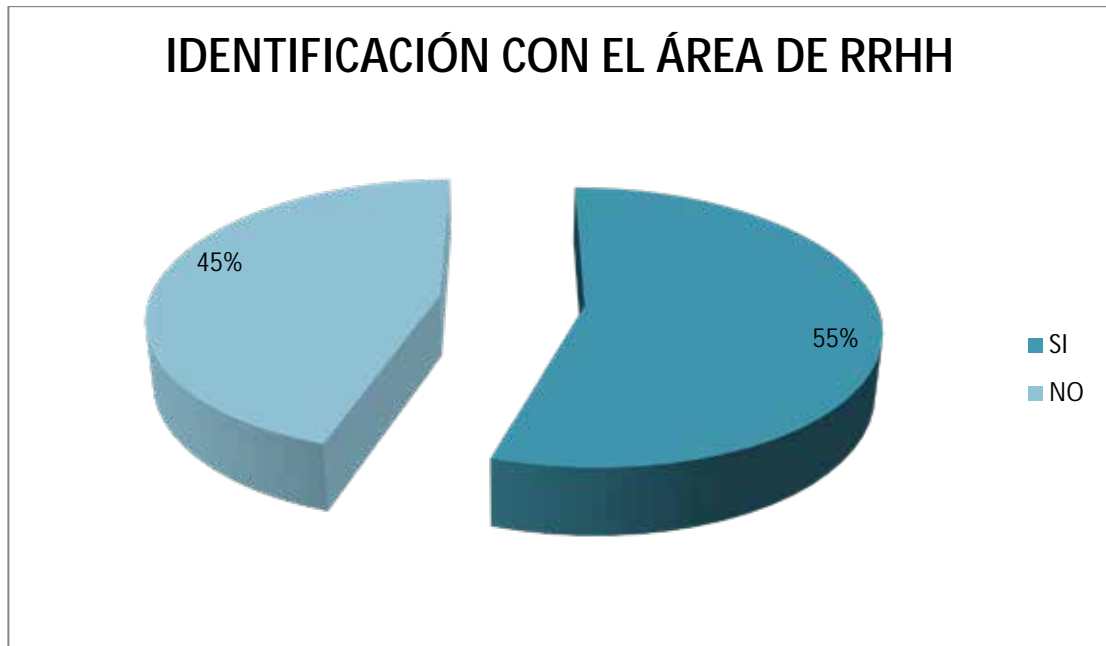
Ítem 2. ¿Se siente identificado con el área de Recursos Humanos de la empresa?

Tabla 2. Frecuencia de respuesta. Ítem 2.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	55%
NO	3	45%
TOTAL	7	100%

Fuente: Pitarch (2015).

Grafico 2. Identificación con el área de Recursos Humanos.



Análisis: El área de Recursos Humanos debe mantener a sus trabajadores interesados en los procesos interno de la misma, mantenerlos motivados e incentivarlos para obtener una buena producción y clima laboral. El 55% de los trabajadores confirman que esta área de Recursos humanos muestra aspectos en los cuales se sienten identificados. Pero el 45 % de los trabajadores no se sienten identificados ya que desconocen de esas capacidades que puede otorgar un área de Recursos Humanos.

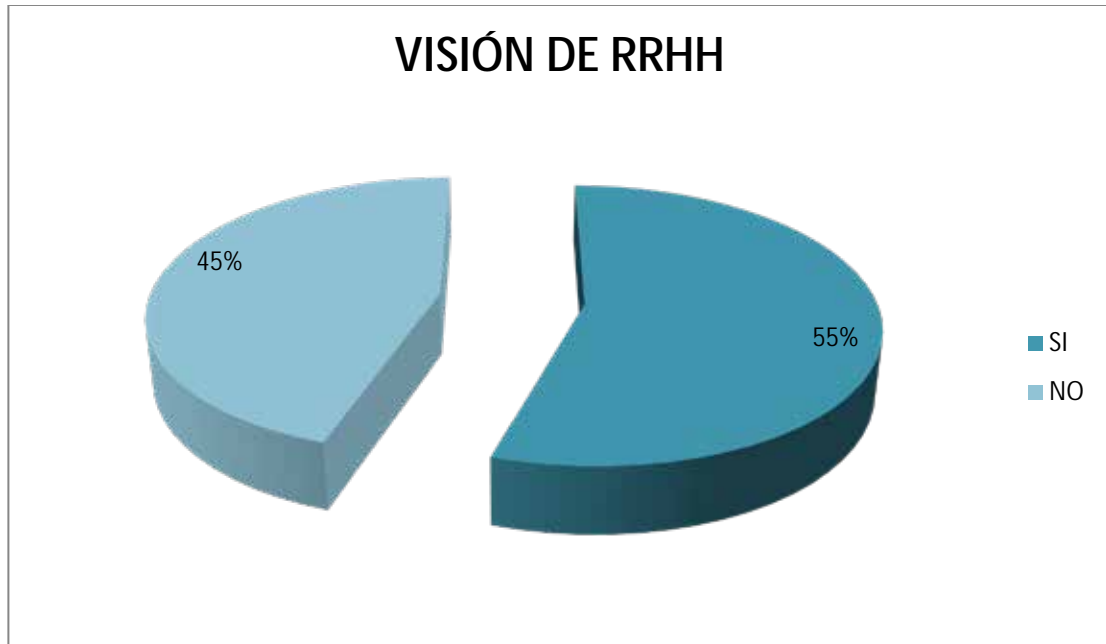
Ítem 3. ¿Comparte usted la visión del Departamento de Recursos Humanos?

Tabla 3. Frecuencia de respuesta. Ítem 3.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	55%
NO	3	45%
TOTAL	7	100%

Fuente: Pitarch (2015).

Grafico 3. Visión de Recursos Humanos.



Análisis: La visión del área de Recursos Humanos a nivel global consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. El 55% de los consultados respondió conocer la visión que tiene el área de Recursos Humanos, mientras el 45% confirma no conocerla, cuya respuesta se basa en la falta de comunicación y de interés del área con los miembros de la organización.

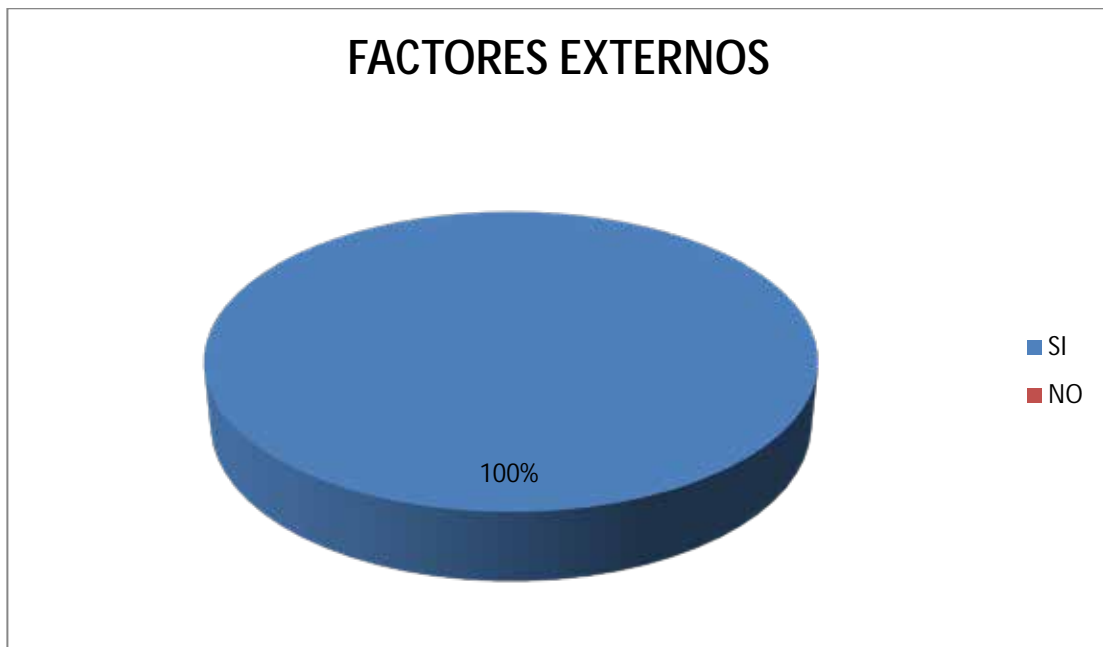
Ítem 4. ¿Considera usted que los factores externos como el Político, Económico, Social han mermado la eficiencia del área de Recurso Humano de la Empresa?

Tabla 4. Frecuencia de respuesta. Ítem 4.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0
TOTAL	7	100%

Fuente: Pitarch (2015).

Grafico 4. Factores externos.



Análisis: El 100% de los trabajadores coinciden en que los factores externos políticos, económicos y sociales influyen en la eficiencia del área de Recursos Humanos de la empresa. La influencia de los factores externos en una empresa puede generar inconvenientes para encontrar la salida a soluciones a los problemas existentes en una

organización. La complejidad del entorno puede ser medido en términos de riesgo, de dependencia y de interacción con las otras organizaciones a través de procesos de cooperación, de coevolución y de la formación de redes de contribuidores dentro de un espacio determinado.

Ítem 5. ¿Considera usted que la empresa E. LAGOMAC C.A debe tener un Departamento de Recursos Humanos?

Tabla 5. Frecuencia de respuesta. Ítem 5.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0
TOTAL	7	100%

Fuente: Pitarch (2015).

Grafico 5. Departamento de Recursos Humanos.



Análisis: El Departamento de Recursos Humanos supervisa que la relación entre la organización y los trabajadores sea la adecuada para que exista una armonía en el ambiente laboral. Consecuentemente todos puedan realizar o sean capaces de hacer sus labores de manera correcta para la obtención de óptimos resultados. Al ser éste el responsable del bienestar del capital intelectual, es quien propone el reparto de incentivos con el fin de motivarlo. Por ende el 100% de los trabajadores confirman que la empresa necesita un Departamento de Recursos Humanos.

Ítem 6. ¿Se mantiene actualizado con los acontecimientos del día a día de la Empresa?

Tabla 6. Frecuencia de respuesta. Ítem 6.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	7	100%

TOTAL	7	100%
--------------	----------	-------------

Fuente: Pitarch (2015).

Grafico 6. Información del día a día.



Análisis: El 100% de los consultados confirman que no existe comunicación por lo que no están actualizados con los acontecimientos del día a día de la organización. La comunicación es un instrumento de cambio ya que permite la introducción, difusión,

aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento, de este modo la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Ítem 7. ¿La empresa le otorga un programa de adiestramiento?

Tabla 7. Frecuencia de respuesta. Ítem 7.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0
TOTAL	7	100%

Fuente: Pitarch (2015).

Grafico 7. Programa de adiestramiento.



Análisis: El 100% de los trabajadores respondió que no existe un programa de adiestramiento en la empresa. En toda organización, el recurso humano es un elemento fundamental para llevar a cabo sus objetivos y metas que le permitan alcanzar la misión propuesta, para ello es necesario que este recurso esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural. Por esto, surge la necesidad en toda empresa de implantar programas de adiestramiento que le permita desarrollar, capacitar y actualizar en su personal, los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo. Adicional se evidencia que la organización no cumple con lo establecido en las leyes venezolanas en cuanto al adiestramiento a sus trabajadores.

Ítem 8. ¿Considera usted que la empresa cumple con lo establecido por las leyes del país?

Tabla 8. Frecuencia de respuesta. Ítem 8.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
------------	------------	------------

SI	6	90%
NO	1	10%
TOTAL	7	100%

Fuente: Pitarch (2015).

Gráfico 8. Cumplimiento con las leyes.



Análisis: Todas las organizaciones deben por obligación cumplir con lo establecido en las leyes de su país. El 90% de los trabajadores respondió que la empresa no cumple con todo lo establecido con la ley del país, solo con la parte monetaria, pero consideran que hay leyes que están omitiendo. El 10% de los consultados aseguran que la organización cumple con lo establecido con la ley del país.

Ítem 9. ¿Tiene a quien acudir para reclamos de cualquier índole?

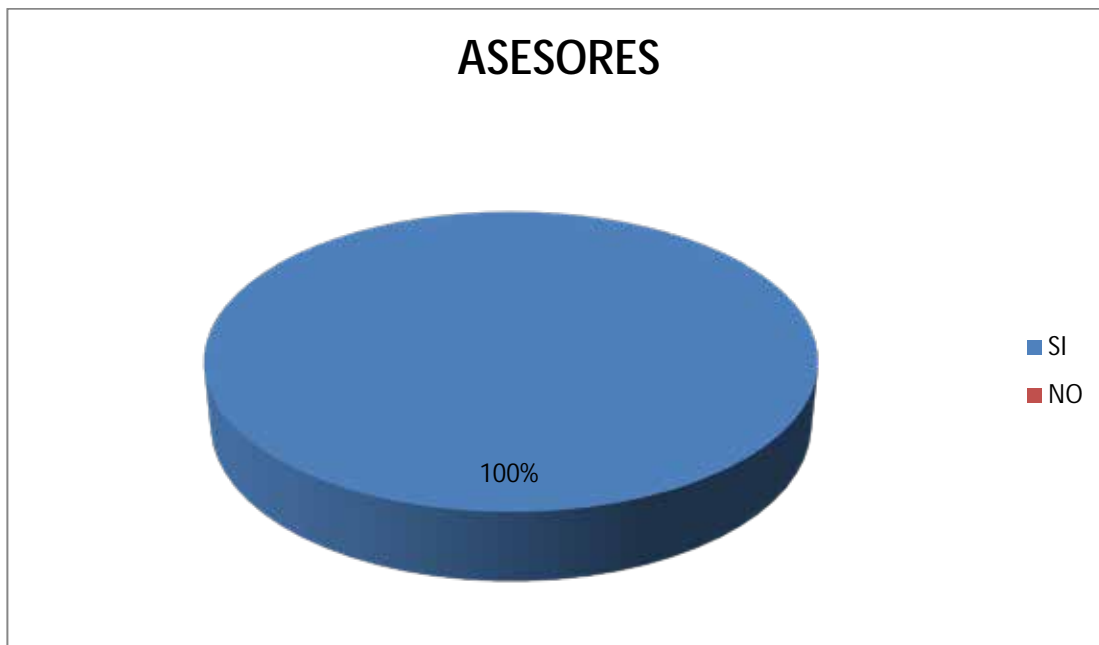
Tabla 9. Frecuencia de respuesta. Ítem 9.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-------------------	-------------------	-------------------

SI	7	100%
NO	0	0
TOTAL	7	100%

Fuente: Pitarch (2015).

Grafico 9. Asesores.



Análisis: El 100% de los trabajadores aseguro que cuando necesitan realizar algún reclamo sea cual fuere, acuden al Gerente de la empresa ya que no existe un personal en el área de Recursos Humanos. Por lo que hay que diferir ya que en cualquier organización debe existir una figura especializada para resolver situaciones en relación trabajador-empresa.

Ítem 10. ¿A usted le realizan evaluaciones de Desempeño?

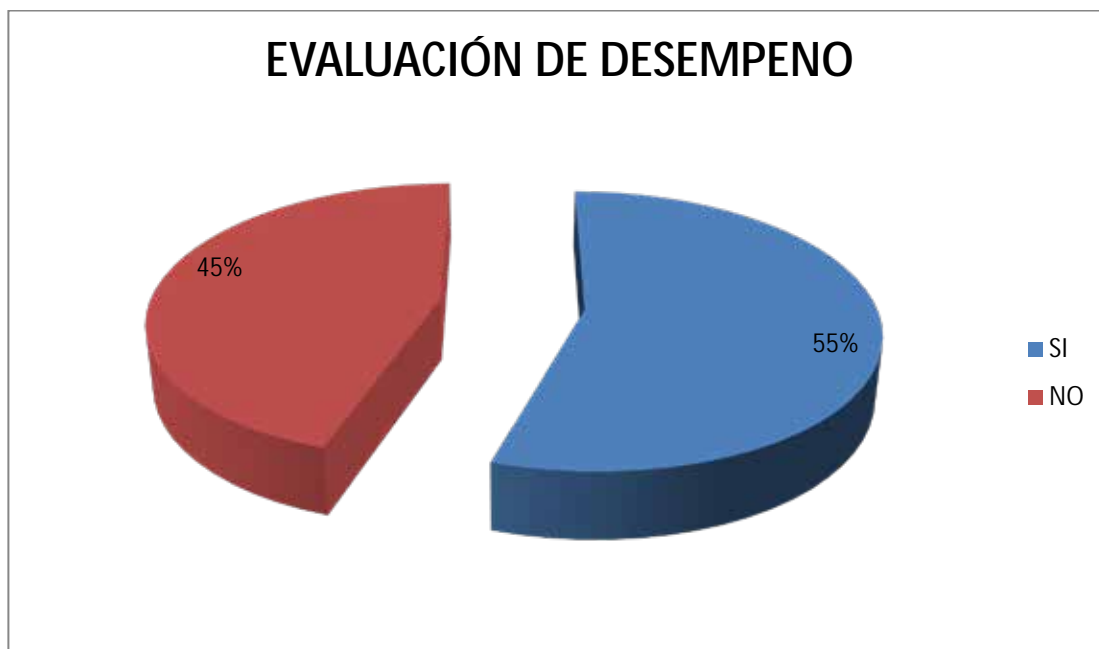
Tabla 10. Frecuencia de respuesta. Ítem 10.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-------------------	-------------------	-------------------

SI	4	55%
NO	3	45%
TOTAL	7	100%

Fuente: Pitarch (2015).

Grafico 10. Evaluación de desempeño.



Análisis: Según la respuesta anteriormente surgida se representa que el 55% de los consultados respondió si le realizan evaluaciones de desempeño. El 45% de los trabajadores aseguran que no le realizan ningún tipo de evaluación de desempeño. En lo que se difiere ya que a través de las evaluaciones de desempeño se logra evidenciar fortalezas y debilidades de los trabajadores dentro de la organización y así realizar planes de acción para solucionar cualquier circunstancia que perjudique la producción.

4.1.1.- Diagnóstico de la situación actual en cuanto al manejo de Recursos Humanos de la empresa E. LAGOMAC C.A.

Tomando en cuenta el resultado de la técnica de recolección de datos arroja de manera muy general el siguiente aporte:

Actualmente los colaboradores de la empresa E LAGOMAC C.A. no conocen la misión y visión la cual sirve como patrón fundamental para una cultura organizacional. No existe un Departamento de Recursos Humanos que oriente y maneje lo relacionado trabajador-empresa. Además no se lleva ningún Subsistema de Recursos Humanos que lleve a una evaluación de desempeño que mejore la productividad de la organización. Cabe mencionar que en estos momentos los trabajadores no logran sus objetivos tanto personales como organizacionales, que lo enfoca en la eficacia del sistema de gestión integrado. En el siguiente cuadro indicaremos la situación actual en cada subsistema:

Cuadro 2. Diagnóstico de situación actual en cuanto al manejo de Recursos Humanos de la empresa E LAGOMAC C.A.

Diagnóstico de la situación actual en cuanto al manejo de Recursos Humanos de la empresa E. LAGOMAC C.A.	
INDICADORES	SITUACIÓN ACTUAL

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	No posee una misión, visión, valores y objetivos definidos que sirva de patrón fundamental para la cultura organizacional.
SUBSISTEMA DE ALIMENTACIÓN	No cuenta con el personal idóneo en el área de Recursos Humanos.
SUBSISTEMA DE APLICACIÓN	La organización no posee manual de descripciones de cargo. No realiza evaluaciones de desempeño periódicas.
SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO	No posee un sistema acorde de nómina para el proceso global de pago.
SUBSISTEMA DE DESARROLLO	No posee un programa de adiestramiento.
SUBSISTEMA DE CONTROL	No realiza auditoria en todos los procesos de Recursos Humanos.

Fuente: Pitarch (2015).

Se evidencia la falta del departamento de recursos humanos y sus funciones como actividades que le corresponde se notó cuando los encuestados se les preguntaba sobre los subsistemas y el ingreso como también de las políticas salariales, el proceso de reclutamiento y selección, planes de carrera dentro de la empresa, evaluación de desempeño entre otros. Por lo que se sugiere ingresar a un personal capacitado para orientar y mejorar el proceso referente al Recurso humano en la organización.

4.1.2. Identificación de los factores internos y externos que contribuyen a impulsar la planificación estratégica en el área de Recursos Humanos en la empresa E. LAGOMAC C.A.

Para describir este objetivo se utilizó una matriz DOFA:

Cuadro 03. Matriz DOFA.

<p style="text-align: center;">MATRIZ DOFA</p>	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar Subsistemas de RRHH. 2. Aumento de Producción. 3. Clima laboral Adecuado. 	<p>AMENAZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resistencia al Cambio. 2. Innovaciones tecnológicas. 3. Aplicación de las leyes del país.
<p>FORTALEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa pequeña. 2. Interés del dueño de la organización. 3. Oportunidad de cambio. 	<p style="text-align: center;">EFO:</p> <p>F2O3. Mejorar el clima laboral de la organización aprovechando el interés del dueño de la organización para planificar estratégicamente el área de Recursos humanos de la empresa E LAGOMAC C.A.</p>	<p style="text-align: center;">EDA:</p> <p>D2A3. Demostrar que aplicando las leyes del país mejorara el entusiasmo de los trabajadores, ya que conseguirán lo justo para ambas partes.</p>
<p>DEBILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Costo de inversión elevado. 2. Falta de motivación por parte de algunos trabajadores. 3. Ubicación geográfica. 	<p style="text-align: center;">EFA:</p> <p>F1A2. Conseguir innovaciones tecnológicas acorde para una empresa pequeña.</p>	<p style="text-align: center;">EDO:</p> <p>D3O1. Contratar un personal que se ubique geográficamente cerca de la organización que tenga los conocimientos necesarios para aplicar los subsistemas de Recursos Humanos.</p>

Fuente: Pitarch (2015).

De acuerdo a lo anteriormente demostrado en la matriz DOFA, la empresa E LAGOMAC C.A., tiene ventaja en mejorar su organización planificando estratégicamente el área de Recursos Humanos, toda organización puede tener grandes desafíos pero con una planificación, motivación, perseverancia se puede alcanzar los objetivos.

4.1.3 Diseñar lineamientos necesarios para crear el área de Recursos Humanos en la empresa E. LAGOMAC C.A.

1.- Estructura Organizativa:

Para definir las bases de la organización se recomienda diseñar la visión, Misión, Valores y políticas.

Se propone el diseño de la visión, misión, valores y políticas para la organización. Para lograr su cumplimiento se debe de construir un consenso de toda la organización sobre lo que deben de significar tanto la visión, y una vez que todos participaron en construir la misión, y los valores ahora falta hacerlos realidad. La importancia radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Se propone a la organización:

Visión:

- Mantenernos como una empresa líder, estable y en crecimiento a nivel nacional, siendo los mejores en calidad, seguridad, productividad, eficiencia y preservación del medio ambiente.

Misión:

Fabricar y Comercializar productos derivados de goma reciclada a nivel nacional, con servicios que nos diferencien en el mercado para la satisfacción de nuestros clientes con la ayuda de personal especializado y comprometido.

Valores:

- Integridad, entusiasmo, confianza y orgullo, trabajo en equipo, responsabilidad social son los valores que distinguen a nuestra gente y marcan el éxito de E LAGOMAC C.A en la industria de artículos de Gomas en Venezuela. Nuestro Principio “CON LA GENTE TODO, SIN LA GENTE

NADA”, guía la actuación de todos los miembros de la familia E LAGOMAC C.A. Venezolana.

2.- Subsistema de Alimentación:

Se recomienda contratar el personal idóneo para el manejo de los subsistemas de Recursos Humanos.

Para que una empresa funcione de manera óptima es necesario contar con recursos de todo tipo: materiales, técnicos, financieros, tecnológicos y humanos. Estos últimos recursos (financieros-humanos) son los que manejan a los anteriores. Es por ello que los recursos humanos son uno de los pilares más importantes de una compañía.

Es necesario contar con gente capacitada, que posea conocimientos, habilidades, aptitudes, valores, voluntad y ganas de alcanzar los objetivos de la organización a la cual pertenece. Por este motivo, el proceso de selección se convierte en un momento de crucial importancia en las empresas ya que, a través de una adecuada selección, aumentan las posibilidades de dar con la persona idónea, es decir, la persona que reúna, de manera más ajustada, los requisitos que el puesto requiere.

Dicho proceso implica cierta inversión de tiempo y dinero; sin embargo, trae aparejado para la compañía múltiples ventajas que se traducen en beneficios para la misma, a saber: contratar a la persona más adecuada, disminuir el índice de rotación y evaluar el nivel de compromiso del nuevo empleado y la empresa E LAGOMAC C.A., necesita el personal adecuado para aplicar los subsistemas de Recursos Humanos. La tarea de encontrar a la persona idónea para un puesto se simplifica si este se define con claridad desde el inicio: el tipo de funciones y actividades que se deberán ejecutar, así como las habilidades necesarias para desarrollarlas en la forma adecuada.

La definición del puesto incluye tres fases:

1. **Análisis del puesto:** el análisis del puesto significa exactamente lo que su nombre indica: analizar los trabajos que se deberán llevar a cabo de acuerdo con las actividades necesarias para que las metas de la empresa puedan ser alcanzadas. Resulta pertinente escribir el análisis del puesto, para establecer los parámetros de desempeño. Este incluye la recopilación de todos los hechos que guardan alguna relación con el trabajo a desempeñar y así satisfacer las características del perfil laboral.

Cuadro 04. Análisis del puesto empresa E LAGOMAC C.A.

Análisis del puesto
1. Nombre del Puesto: Coordinador de Recursos Humanos.
2. Ubicación (Localización Física): oficinas principales.
3. Jornada de trabajo: 7:00 am a 4:30 pm.
4. Horario de Alimentación: 12:00 pm a 12:30 pm.
5. Horario de Descanso: 12:30 pm a 1:00 pm.
6. Jefe inmediato superior: Gerente General.
7. Puestos bajo su mando: Ninguno.
8. Número de empleados en el puesto: uno (01).

Fuente: Pitarch (2015).

4. Descripción del puesto:

A partir del análisis del puesto se puede obtener una descripción del mismo que corresponde los requerimientos de educación, habilidades o experiencia,

responsabilidades del trabajo y la descripción de cualquier condición laboral poco usual. La descripción del puesto proporciona un parámetro para medir que tanto coincide un candidato con el trabajo a desempeñar. A continuación se realiza la descripción del puesto:

Título del puesto: Coordinador de Recursos Humanos.

Enunciado del puesto: Realiza un trabajo profesional en todos los subsistemas de Recursos Humanos. Puede manejar trabajos, proyectos especiales relacionados con aspectos legales, quejas de los empleados. El titular debe tener iniciativa y emite juicios personales en el desempeño de las tareas asignadas.

Funciones Esenciales:

- Se encarga de que en la empresa exista un buen ambiente entre lo que laboran en ella.
- Elige al personal que podrá trabajar en la empresa si es necesaria para que así luego pase a ser contratado o no.
- Velar por el buen cumplimiento de todos los subsistemas de Recursos Humanos en la organización.

Especificaciones del puesto:

Requisitos intelectuales:

- Título en Administración de Recursos Humanos o Relaciones Industriales.

Requisito Físico:

No se requiere físico, sino tener destreza para poder trabajar con personas e iniciativa al emitir juicios personales en el desempeño de las tareas asignadas.

Responsabilidades:

- Motivar a los empleados que son los mayores colaboradores de la empresa.

- Ejecutar el buen proceso de los subsistemas de Recursos Humanos.

Habilidades:

- Buena relación social con los miembros de la empresa.
- Autoridad, proactividad, eficiencia y eficacia.

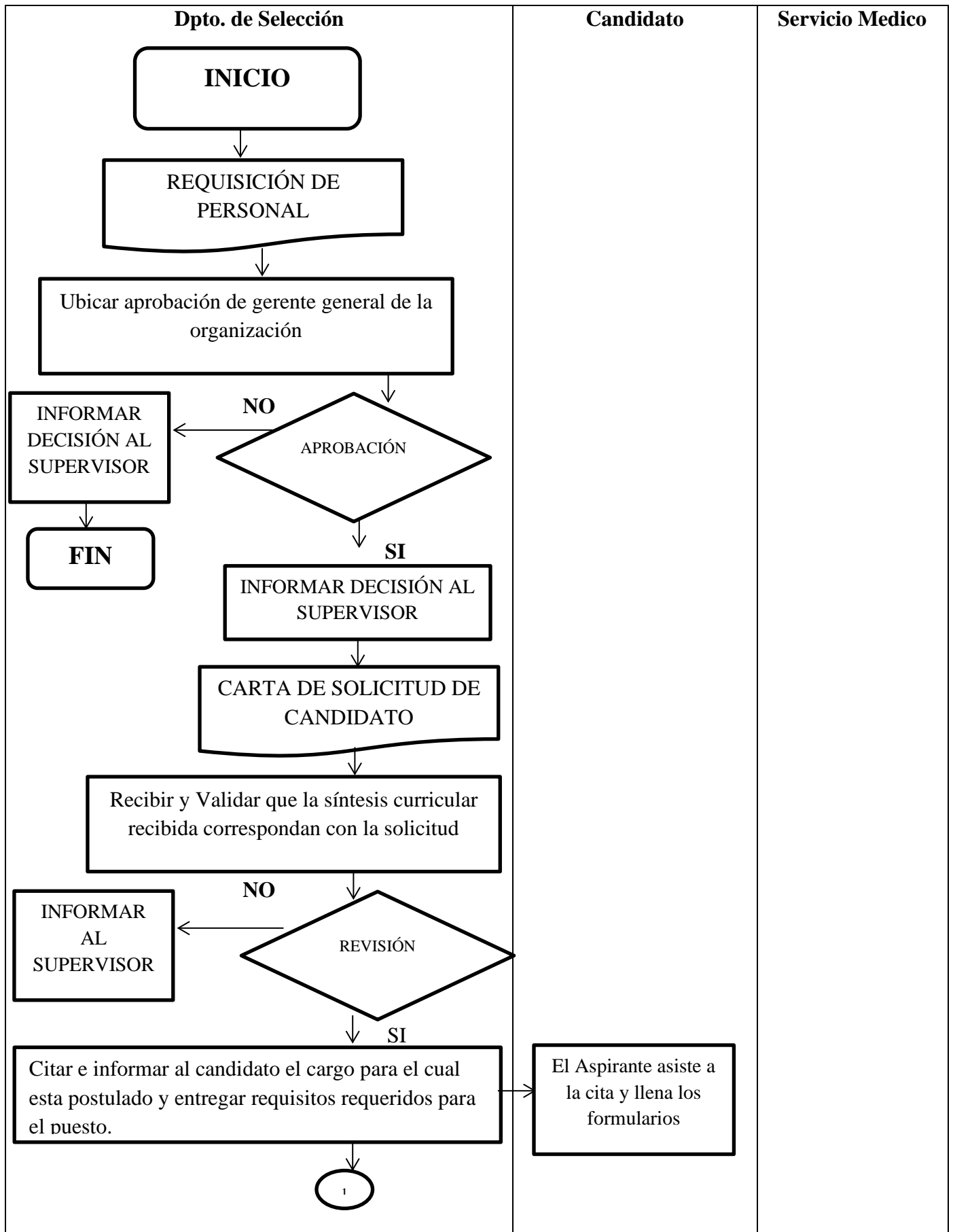
Condiciones de Trabajo:

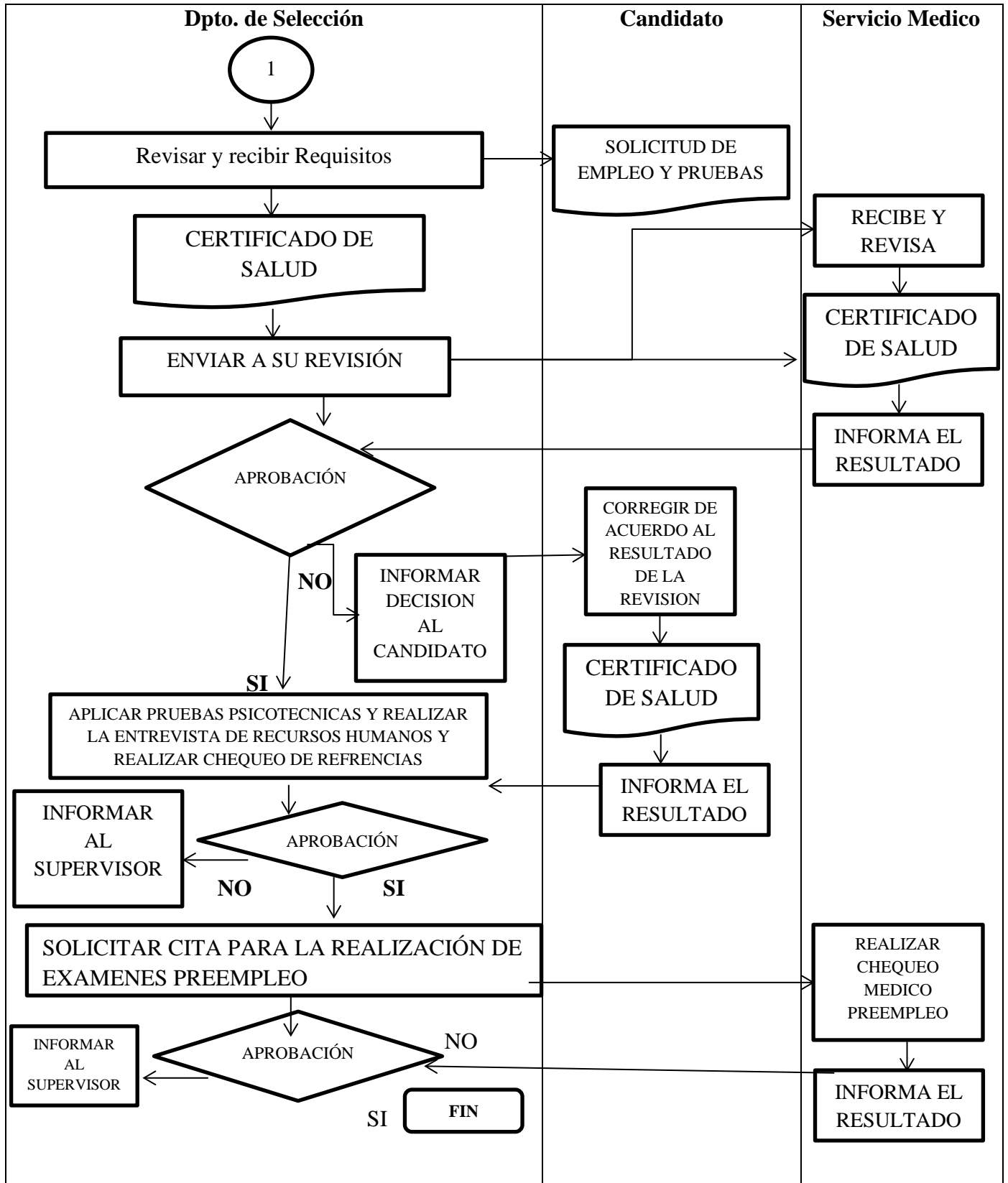
- Ambiente agradable.
- Disponibilidad de horarios.
- Pago de hora extras.
- Nómina.

Para contratar a la persona idónea para esta vacante, la organización deberá contratar a una empresa outsourcing ya que no cuentan por los momentos con el personal capacitado para realizar este proceso.

Luego que ya tengan al personal adecuado para el área de Recursos Humanos la organización deberá cumplir con los siguientes pasos para reclutar y seleccionar personal:

**Figura 1. Flujograma de Reclutamiento y Selección Empresa E LAGOMAC
C.A.**





Fuente: Pitarch (2015).

3.-Subsistema de Aplicación.

La organización deberá diseñar las descripciones y perfiles de cargo para poder realizar las evaluaciones de desempeño.

La Descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización. Por lo que la organización podrá realizar evaluaciones de desempeño que ayuden a evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad.

Cuadro 05. Descripción del perfil del puesto Coordinador de Recursos Humanos empresa E. LAGOMAC C.A.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Área a la que pertenece	Recursos Humanos

Puesto al que reporta	Gerente General
Puestos que le reportan	Ninguno
Número de personas a su cargo	No aplica
Edad	30 años en adelante
Sexo	Indistinto
Nivel académico	Título en Recursos Humanos o Relaciones Industriales.
Experiencia laboral requerida	2 años.
Disponibilidad de viajar	Si
Idiomas	Español 100% e inglés 60%
Conocimientos requeridos en el puesto	<ul style="list-style-type: none"> · Administración de personal · Proceso de capacitación y desarrollo de competencias. · Psicometría · Relaciones laborales · Windows y Office. · Conocimientos de las leyes y reglamentos del país.
Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> · Relaciones laborales efectivas. · Manejo de la entrevista de selección. · Elaboración de programa de capacitación y desarrollo de competencias. · Interpretación de pruebas psicométricas. · Control presupuestal de plantilla. · Diseño de matrices en Excel, manejo de las bases de datos del personal.
Relaciones de. Cargo (internas y externas)	<ul style="list-style-type: none"> · Internos: todo el personal de la empresa. · Externos: dependencias de gobierno, proveedores.
Funciones generales	<ul style="list-style-type: none"> · Realizar en forma conjunta con el dueño de la organización el presupuesto de la plantilla de personal, en base a la estructura organizacional autorizada y el número de puestos en función de las necesidades operativas y administrativas de la empresa. · Controlar sistemáticamente la plantilla autorizada, asignando a los usuarios solicitantes de personal el control único sobre las vacantes y coordinando con el jefe inmediato la autorización por las nuevas plazas que sean debidamente validadas. · Atender y orientar al personal de los frentes de producción en los requerimientos en los requerimientos sobre relaciones laborales; inconformidades del personal, sanciones administrativas y cualquier omisión por incumplimiento de las medidas disciplinarias en base a los reglamentos internos establecidos.

	<ul style="list-style-type: none">• Definir en forma coordinada con el área de reclutamiento y selección, el procedimiento para la atención de las solicitudes de personal en los frentes de producción de las solicitudes de personal en los que el flujo de la información requerido permita la cobertura oportuna de las vacantes a fin de garantizar que la operación no se vea afectada.• Realizar e implementar estrategias de “Assessment” o entrevistas estratégicas planificadas con el propósito de apoyar a los procesos de selección de candidatos que por la importancia del puesto requieran de su intervención.• Administrar y controlar los movimientos originados por el reclutamiento y selección de personal, evaluando la eficiencia de los medios de atracción de candidatos, así como la efectividad de las fuentes consultadas para cubrir las vacantes generadas.• Establecer convenios con instituciones de educación superior y/o centros importantes de trabajo a fin de integrar y fortalecer las fuentes de reclutamiento promoviendo las vacantes que por el tipo de puesto resultaran apropiadas.• Contribuir a la permanencia del trabajador en la empresa promoviendo estrategias orientadas al plan de carrera de previsión social.• Desarrollar en forma conjunta con el dueño de la empresa, el programa de capacitación, alineando las actividades propuestas a las competencias establecidas en los perfiles de puesto.• Establecer en forma conjunta con el jefe inmediato, negociaciones con proveedores de eventos y programas de capacitación, evaluando de manera efectiva las propuestas en base a las necesidades de la empresa y los criterios de rentabilidad.• Realizar la revisión de los contenidos temáticos de los programas y eventos de capacitación, validando los mismos de acuerdo a las competencias del personal programado a participar.• La evaluación sistemática de la Garantizar que se efectuó la evaluación sistemática de la realización de eventos y actividades de capacitación ponderando el nivel de satisfacción de los usuarios participantes respecto a los contenidos y rol del instructor subcontratado.• Promover entre el personal de producción la consolidación de estudios educativos del nivel profesional o técnico que se encuentren alineados a su competencia y que permita desarrollar el capital intelectual de la empresa.• Participar y proponer la realización de proyectos de asesoría externa (outsourcing) relacionados con apoyos tendientes a mejorar los aspectos relacionados con la cultura organizacional, reingeniería de procesos o en materia de recursos humanos en general.• Supervisar que los movimientos del personal se realicen conforme a los registros de las incidencias, percepciones y deducciones que resultaran de acuerdo a la condición existente del trabajador y evitar posibles conflictos con el personal.• Coordinar con despachos externos y personal interno especializado, la gestión de finiquitos, promoviendo en forma preliminar con el personal sujeto de despido, las negociaciones adecuadas a fin de evitar en lo posible la intervención jurídica a objeto de demandas.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> · Promover el cumplimiento de los requisitos legales en materia de recursos humanos, supervisando la tramitación oportuna de los trámites que correspondan ante el Ministerio de Trabajo. · Realizar visitas periódicas a los Frentes de Producción y oficinas centrales, supervisando la estabilidad de las relaciones laborales y cultura organizacional, atendiendo de manera oportuna y efectiva las necesidades de personal que procedan de acuerdo a sus condiciones generales de trabajo. · Realizar visitas específicas a los Frentes de Producción y oficinas centrales, con el propósito de identificar las necesidades del personal respecto a la claridad en el pago de sus percepciones, cumplimiento de las medidas disciplinarias y efectividad en las acciones de reclutamiento y selección. · Revisar y actualizar en forma conjunta con el área jurídica externa, el reglamento interno de la empresa, estableciendo en el mismo la estricta observancia de las medidas disciplinarias que garanticen el orden, la práctica de las buenas costumbres y el estímulo a la honestidad y confianza. · Difundir e implementar entre el personal, estrategias tendientes a fortalecer la cultura organizacional, promoviendo la identidad corporativa, la comunicación efectiva y la práctica de acciones que estimulen a la convivencia humana, la cooperación y la adquisición de valores alineados a la misión de la empresa. □
--	--

Fuente: Pitarch (2015).

4.- Subsistema de Mantenimiento:

La organización deberá utilizar la computación para los procesos de pago de nómina.

Utilizar la computación como una herramienta para los procesos de la nómina, con la finalidad de optimizar las funciones y aumentar la confiabilidad, registro y control. Se recomienda a la organización utilizar hojas de Excel, ya que poseen una plantilla pequeña y tienen como ventaja el fácil manejo y no necesita mucha inversión.

Fuente: Pitarch (2015).

Es necesario tener un registro actualizado de los trabajadores de la organización (bases de datos), se puede realizar a través de medios electrónicos, lo que facilita su consulta y actualización. Adicional el contar con una plantilla de personal permite conocer con mayor exactitud el personal con el que cuenta una organización, también permite establecer el presupuesto a utilizar para el pago del personal, y es una herramienta utilizada que en el diseño de puestos.

5.- Subsistema Desarrollo:

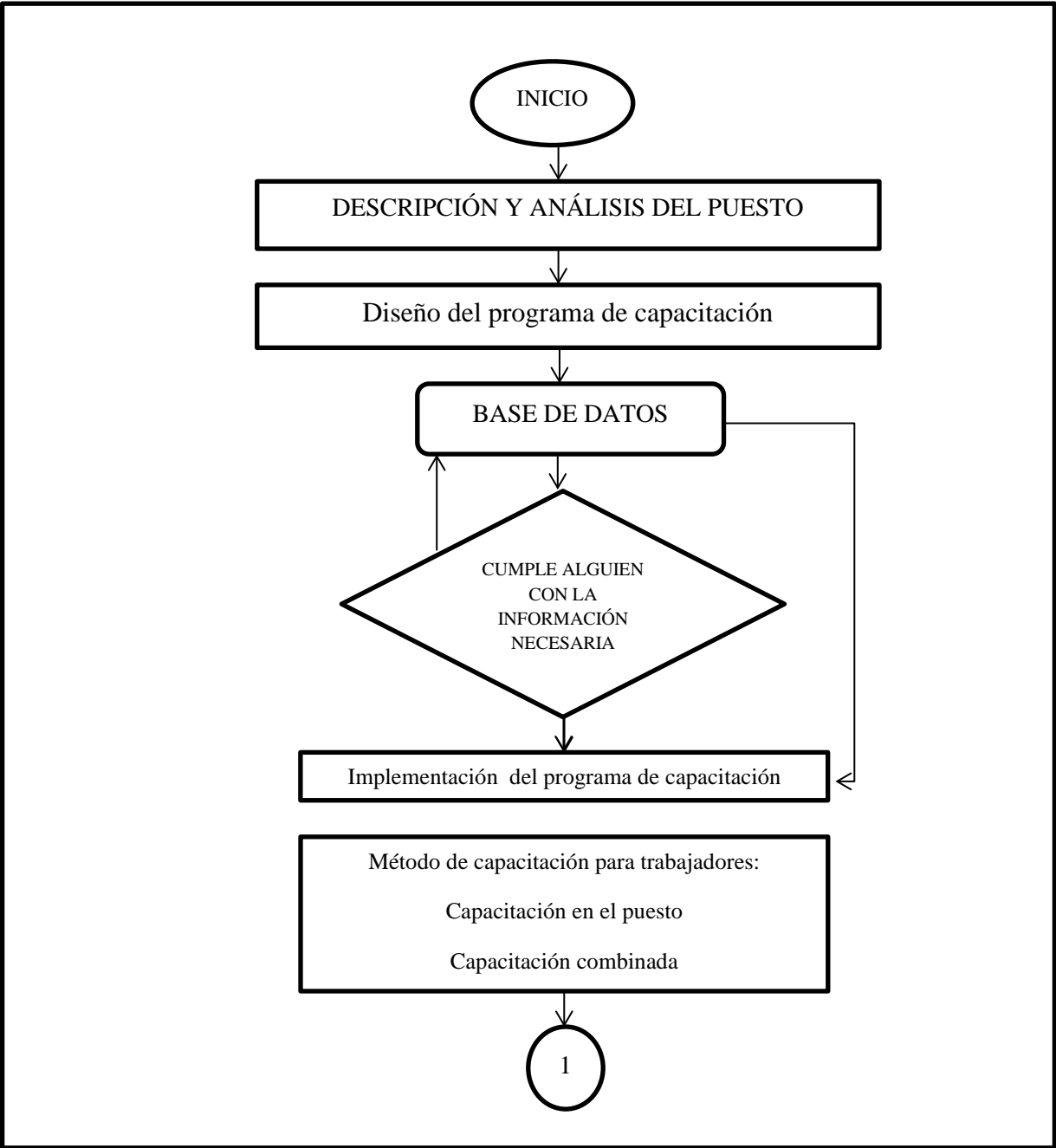
Se recomienda un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades a cubrir para su mejoramiento organizacional. Se debe comenzar:

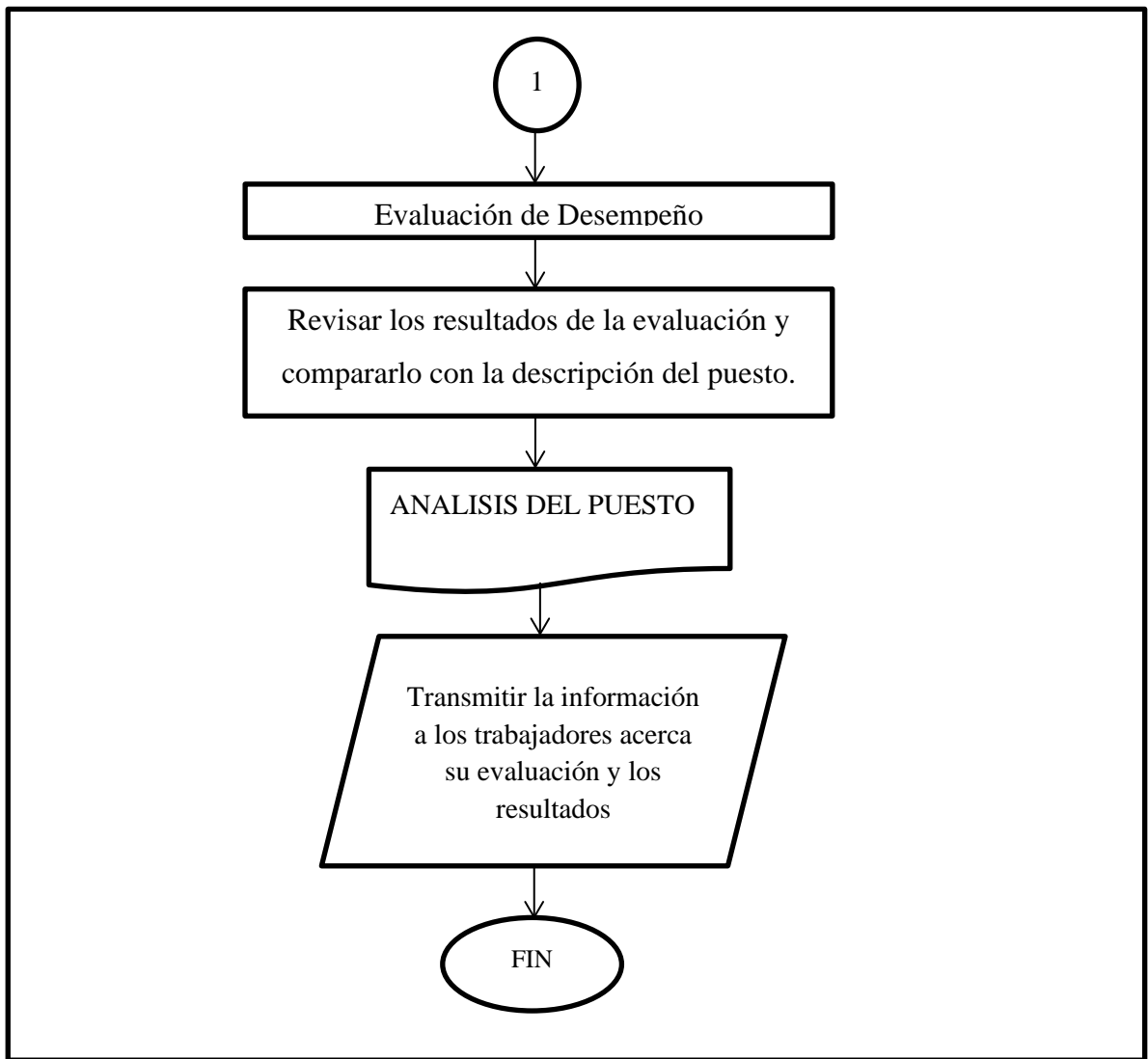
- **Objetivos de capacitación:** los resultados deseados en el cambio de las aptitudes del personal que se deben modificar en el área.
- **Disposición y motivación del personal:** el gerente debe crear un entorno flexible, diseñar una instrucción interesante, eliminar amenazas y castigos, hacer que los participantes establezcan metas personales.
- **Principios de aprendizaje:** ayudan a los empleados de E LAGOMAC C.A., a obtener conocimientos sobre nuevos métodos de producción y mejoramiento continuo de los procesos que beneficiara a los trabajadores como a la organización.

Por lo que para la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la

capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos. A continuación un flujograma de capacitación que ayuda a la organización a estar orientados:

Figura 2. Flujograma de Capacitación.





Fuente: Pitarch (2015).

6.- Subsistema de Control:

Realizar auditorías de recursos humanos internas y externas y así garantizar la gestión de todos los subsistemas de Recursos Humanos. Un departamento de Recursos Humanos no puede asumir que todo lo que hace es correcto, pues puede cometer errores. Las políticas asumidas en un período dado puede que se tornen obsoletas y al evaluarse así mismo el departamento detecta los problemas antes que éstos se conviertan en algo serio para la organización.

Tal situación demanda la necesidad de un control estricto de todos los procesos y políticas, que asume una empresa determinada en un espacio temporal definido y es precisamente en este entorno donde la auditoría como herramienta de control y vía eficaz para obtener la retroalimentación necesaria, entra a jugar su verdadero cometido. La organización debe programar auditorías internas anuales o semestrales. Y por lo menos una vez al año contratar un auditor externo para tener un punto de vista objetivo e imparcial.

Adicional la organización debe realizar evaluaciones de desempeño periódicas para prevenir fallas internas, por lo que debe aplicar el siguiente formato de evaluación de desempeño:

Cuadro 06. Formato de Evaluación de desempeño Empresa E LAGOMAC C.A.

Debe ser llenado en su totalidad. Llenar a lapicero y letra legible.

PARTE	I:	FECHAS	PERÍODO	DE	EVALUACIÓN	DEL:
--------------	-----------	---------------	----------------	-----------	-------------------	-------------

_____AL:_____.

FECHA DE REUNIÓN DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS:_____

FECHA DE REUNIÓN DE PROGRESO 1:_____

FECHA DE REUNIÓN DE PROGRESO 2:_____

FECHA DE REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN FINAL:_____

PARTE II.
DATOS DEL EVALUADO:
APELLIDOS:_____
NOMBRES:_____
CARGO:_____

DATOS DEL EVALUADOR:
APELLIDOS:_____
NOMBRES:_____
CARGO:_____

PARTE III: EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESEMPEÑO

INDIVIDUAL.

OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	PONDERACIÓN	NIVEL DE CONSECUCIÓN	COMENTARIOS
1.			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
	100%		

PARTE IV: EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS CARDINALES Y COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

COMPETENCIAS	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollada
Competencias Cardinales					
Compromiso					
Ética					
Calidad del trabajo					
Integridad					

Autocontrol					
Conciencia organizacional					
Orientación al público					
Sensibilidad social					
Confianza en sí mismo					
Tolerancia a la presión					
Competencias Especificas					
Dinamismo Energía					
Comunicación					
Trabajo en equipo					
Perseverancia					
Capacidad para aprender					
Responsabilidades					
PARTE V: CALIFICACIÓN FINAL					

1. Excepcional
2. Destacado
3. Bueno
4. Necesita Mejorar
5. Resultados inferiores a lo esperado

(En Números y letras)

Describe brevemente los aspectos que ha considerado evaluar globalmente al trabajador: _____

PARTE VI: RECOMENDACIONES		
DEBE MEJORAR	ACCIÓN PROPUESTA	FECHA O PLAZOS
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

PARTE VII: FIRMAS	
FIRMAS Y COMENTARIOS:	
EVALUADO: _____	
FIRMA: _____	FECHA: _____
EVALUADOR: _____	
FIRMA	FECHA: _____
SUPERIOS DEL EVALUADOR:	
CARGO:	
FIRMA: _____	FECHA: _____

Fuente: Pitarch (2015).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Tomando en consideración que el diagnóstico realizado los resultados arrojaron que es necesaria que exista una planificación estratégica organizacional en el área de Recursos Humanos en la empresa E. LAGOMAC C.A. Dentro de las conclusiones a que condujo la realización de la investigación se pueden destacar las siguientes:

- El manejo de Recursos Humanos requiere de ayuda humanista y profesional, que oriente la mejor aplicación de los subsistemas de Recursos Humanos. Como no existe el personal adecuado actualmente en la empresa E. LAGOMAC C.A para el manejo detallado de los subsistemas ya que el personal que hace la tarea no tiene los conocimientos científicos y la preparación profesional que se requiere.
- Para facilitar el proceso de Planificación estratégica organizacional en el área de Recursos Humanos en la empresa E. LAGOMAC C.A., Se requiere recursos materiales, financieros, administrativos y humanos; aunque dependen de factores complejos y conyunturales como la impronta cultural de que invertir en el recurso humano es innecesario quizás poco costoso porque existe el espacio necesario y recursos materiales provenientes de la misma empresa.
- Los trabajadores manifiestan que en la actualidad no cuentan con el apoyo necesario para resolver problemas administrativos, además manifiestan insatisfacción con respecto a las funciones que desempeñan, puesto que no

tienen incentivo de capacitación y evaluaciones de desempeño que motiven cambios sustanciales.

- La empresa debe contar con manuales que ayuden en los procesos como lo son las descripciones de cargos que orientaran en el proceso de reclutamiento y selección; además del proceso de evaluaciones de desempeño que son necesarios para mejorar la productividad de la organización.

Se evidencia que la organización cuenta con la disposición necesaria para mejorar la administración de Recursos humanos, y así poder contar con un personal calificado con, sentido de pertenencia con la organización, identificación con la labor que realiza día a día, evaluación de su gestión y motivación del mismo.

Así mismo se realizó el diseño de lineamientos para mejorar el manejo de los subsistemas de recursos humanos en la empresa E LAGOMAC C.A., lo que arrojará como resultado la práctica de procesos factibles, eficientes, eficaces, mayor rendimiento y productividad dentro de la organización.

La planificación de recursos humanos va hacia involucrar activamente al personal o talento humano en la generación de soluciones para alcanzar los objetivos estratégicos y en la superación de barreras, permitiendo no solo lograr una mejor comunicación y alineación de la organización, sino también la elaboración de soluciones de mejor calidad, que permiten la formación de una sólida cultura organizacional, necesaria hoy en día para afrontar con éxito situaciones de crisis. Muchas organizaciones tienen planes estratégicos, pero no se refleja en el puesto de trabajo de cada uno en otras, aún más grave, hay una falta clara de consistencia entre la formulación estratégica y la realidad del día a día de la organización.

RECOMENDACIONES

Una vez finalizado el desarrollo de los instrumentos y tomando en cuentas las conclusiones, se plantean ciertas recomendaciones, que servirá de apoyo para garantizar la optimización de los procedimientos y en función a la investigación desarrollada se recomienda a la organización lo siguiente:

- Implementar los lineamientos diseñados a corto plazo, para optimizar los procesos de Recursos Humanos, debido a que permite impulsar de manera adecuada los subsistemas de Recursos humanos.
- Para el correcto funcionamiento del área de Recursos humanos se requiere contratar a corto plazo a un personal calificado en la materia, quien será el encargado de poner en práctica las políticas que regirán el departamento, capacitar e incentivar frecuentemente al personal que labora en la empresa, lo que producirá satisfacción personal y beneficio empresarial.
- Se sugiere la realización de reuniones periódicamente para evaluar la eficacia de los lineamientos aplicados, durante los procesos de recursos humanos ya que permitirá la optimización de cada uno de los subsistemas del mismo.
- Realizar en periodos prudentes actualizaciones en lo que respecta a planillas y formatos empleados para la administración del personal.

REFERENCIAS

- Arias f. (2006), **“El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración”**, Quinta Edición, Editorial Espíteme Caracas Venezuela.
- Bisquerra B. (2002), **“La investigación”**. Venezuela B l Editores.
- Butteriss M. (2001) **“Reinventando Recursos Humanos”**. Ediciones Gestión 2000 S.A. España.
- Chiavenato I. (2003), **“Administración de Recursos Humanos”**, Mc Graw Hill, Quinta Edición, Colombia.
- David F. (2008), **“Administración Estratégica”**, Edición Pearson Educación, México.
- Escobar Y. y Galindez P. (2013). **“Plan estratégico para optimizar los procesos organizacionales en la empresa familiar SUMI INSTAL C.A.”** Universidad José Antonio Páez. Valencia.
- Marchan, Perlasca y Delgado (2000) en su investigación Titulada **“Proceso de Planificación estratégica del departamento de Recursos humanos en el Diario carabobeño”**. Universidad de Carabobo (UC), Bárbula.
- Münch L. (1994), **“Fundamentos de Administración”**, Editorial Trillas, México.
- Quintero M. (2014), **“Plan Estratégico motivacional para disminuir el ausentismo laboral en la empresa: productos AMADIO, C.A.”** Universidad José Antonio Páez. Valencia.
- Rivas R. (2012), **“Plan estratégico para el mejoramiento del clima organizacional del departamento sistema de integral de gestión de la empresa PEQUIVEN S.A Morón”** Universidad José Antonio Páez. Valencia.

Robbins S.P. y Coulter M (2005) **Administración**”, Octava edición, Editorial Pear
Educación, México.

Serna H. (2008), “**Gerencia Estratégica**”. Décima Edición, Editorial 3R Editores.
Bogotá

Tamayo y Tamayo (2003), “**Metodología de la Investigación**”, **Mc Graw Hill**
Editores, México.

Werther W. y Davis K. (1990). “**Administración de Personal y Recursos**
Humanos”, tercera edición, Editorial Mcgraw-Hill, México.

ANEXOS



ANEXO A
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA DE RELACIONES INDUSTRIALES

LA PRESENTE ENCUESTA ES CON FINES ACADEMICOS PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADA EN RELACIONES INDUSTRIALES EN LA UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ.

ESTA ENCUESTA ES CONFIDENCIAL

Edad: _____ **Sexo:** Masculino () Femenino: ()

Nivel de Institución:

Bachiller: _____ Técnico Medio: _____ TSU: _____ Licenciado: _____
Otros: _____

ITEM	CRITERIO	SI	NO
1	¿Considera usted que la empresa tiene planificada el área de Recursos Humanos?		
2	¿Se siente identificado con el área de Recursos Humanos de la empresa?		
3	¿Comparte usted la visión del Departamento de Recursos Humanos?		
4	¿Considera usted que los factores externos como el Político, Económico, Social han mermado la eficiencia del área de Recurso Humano de la Empresa?		
5	¿Considera usted que la empresa E. LAGOMAC C.A debe tener un Departamento de Recursos Humanos?		
6	¿Se mantiene actualizado con los acontecimientos del día a día de la Empresa?		
7	¿La empresa le otorga un programa de adiestramiento?		
8	¿Considera usted que la empresa cumple con lo establecido por las leyes del país?		

9	¿Tiene a quien acudir para reclamos de cualquier índole?		
10	¿A usted le realizan evaluaciones de Desempeño?		

Fuente: Pitarch (2015).