

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Coordinación de Área de Post Grado
Postgrado**

**PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL PARA LA PARTICIPACION DEL
TALENTO HUMANO EN LA TOMA DE DECISIONES.
CASO: COORDINACION GENERAL CAICA SAN -CARLOS**

**Requisito parcial para optar al grado de
*Magister Scientiarum***

MAESTRANTE:
Gabriela González
C.I: V- 19.260.282

Tutor: Dr. Gustavo Jaime

San Carlos, Febrero de 2018

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Coordinación de Área de Post Grado
Postgrado**

**PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL PARA LA PARTICIPACION DEL
TALENTO HUMANO EN LA TOMA DE DECISIONES.
CASO: COORDINACION GENERAL CAICA SAN -CARLOS**

**Requisito parcial para optar al grado de
*Magister Scientiarum***

MAESTRANTE:
Gabriela González
C.I: V- 19.260.282

Tutor: Dr. Gustavo Jaime

San Carlos, Febrero de 2018

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Gustavo Jaime, cédula de identidad N° 11.962.050, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL PARA LA PARTICIPACION DEL TALENTO HUMANO EN LA TOMA DE DECISIONES, CASO: COORDINACION GENERAL CAICA SAN - CARLOS**, presentado por la ciudadana: Gabriela González, C.I: V- 19.260.282, para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo de Grado y considero que reúne las condiciones necesarias para ser presentado, defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Carlos, a los 28 días del mes de Febrero del año 2018.



Dr. Gustavo Jaime

Fecha de entrega: _____



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"

Coordinación Área de Postgrado



ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de Grado	<input type="checkbox"/>	Tesis Doctoral	<input type="checkbox"/>
---------------------------	-------------------------------------	------------------	--------------------------	----------------	--------------------------

Titulado(a):

PLAN TÁCTICO GERENCIAL PARA LA PARTICIPACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA TOMA DE DECISIONES, CASO: COORDIANCIÓN GENERAL CAICA - SAN CARLOS

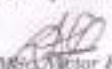
Elaborado por el (la) participante:

Nombres y Apellidos	Cédula de Identidad
GABRIELA ALEJANDRA GONZALEZ MARCHÁN	C.I. V-19.260.282

Como requisito parcial para optar al grado académico de: **Magister Scientiarum**, el cual es ofrecido en el programa de: **Maestría en Gerencia Pública**, de la Coordinación de Postgrado del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, 01 de junio de 2018, a las 09:00 am, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN Y HONORÍFICA.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las: 09:45 a.m.


MSc. Víctor Pérez
C.I. V-9.561.633
Jurado Principal (UNELLEZ)


Dr. Gustavo Jaime
C.I. V-11.962.050
Jurado Principal - Coordinador - Tutor
(UNELLEZ)


MSc. Ana Campos
C.I. V-5.209.371
Jurado Principal (USR)



PLAN TÁCTICO GERENCIAL PARA LA PARTICIPACION DEL TALENTO HUMANO EN LA TOMA DE DECISIONES. CASO: COORDINACION GENERAL CAICA SAN -CARLOS.

Autora: MSc. Gabriela González

C.I: V- 19.260.282

Tutor: Dr. Gustavo Jaime

Año: 2018

RESUMEN

El objetivo general de la presente investigación es crear el plan táctico gerencial para la participación del talento humano en la toma de decisiones de la coordinación general de CAICA SAN-CARLOS. LA principal base teórica es la de Jericó (2001) quien define el talento Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización. El presente estudio se enmarca en una investigación proyectiva, por cuanto persigue la solución de problemas institucionales. Esta investigación se ubica en un tipo no experimental de campo, de carácter descriptivo. La población está compuesta por 191 individuos que laboran en CAICA- San Carlos. Por lo tanto, se seleccionó una muestra del veinte por ciento (20%), la cual es representativa de la población objeto de estudio, por lo tanto se trabajó con 38 individuos. Se utilizó la técnica de la encuesta, y se seleccionó el cuestionario como instrumento de recolección de datos. En este caso se elaboró un cuestionario, el cual se aplicó a la muestra de estudio la cual estuvo conformado por diecisiete (17) ítems cerrados es decir SÍ o NO, con el fin de recolectar la información necesaria para profundizar en el problema antes mencionado. Se validó a través del juicio de expertos y se calculó la confiabilidad a través del método Kuder – Richardson. La principal conclusion del estudio se basa en que la gestión participativa exige un cambio de prácticas tanto en el supervisor como en el trabajador, donde el primero asume actitudes de orientación y facilitación de su equipo a cargo y el segundo pasa a ser un sujeto activo de la gestión.

Palabras clave: plan, participación, talento humano, decisiones.



PLAN TÁCTICO GERENCIAL PARA LA PARTICIPACION DEL TALENTO HUMANO EN LA TOMA DE DECISIONES. CASO: COORDINACION GENERAL CAICA SAN -CARLOS.

Autora: MSc. Gabriela González

C.I: V- 19.260.282

Tutor: Dr. Gustavo Jaime

Año: 2018

ABSTRACT

The general objective of the present investigation is to create the management tactical plan for the participation of human talent in the decision making of the general coordination of CAICA SAN-CARLOS. The main theoretical base is that of Jericó (2001) who defines talent as those people whose abilities are committed to doing things that improve the results in the organization. It also defines the talented professional as a committed professional who puts their skills into practice to obtain superior results in their environment and organization. The present study is part of a projective investigation, as it pursues the solution of institutional problems. This research is located in a non-experimental type of field, of a descriptive nature. The population is composed of 191 individuals who work in CAICA-San Carlos. Therefore, we selected a sample of twenty percent (20%), which is representative of the population under study, therefore we worked with 38 individuals. The survey technique was used, and the questionnaire was selected as a data collection instrument. In this case, a questionnaire was developed, which was applied to the study sample which consisted of seventeen (17) closed items that is YES or NO, in order to collect the necessary information to deepen the aforementioned problem. It was validated through expert judgment and reliability was calculated through the Kuder - Richardson method. The main conclusion of the study is based on the fact that participative management requires a change of practices both in the supervisor and in the worker, where the former assumes attitudes of orientation and facilitation of his team in charge and the latter becomes an active subject of the management.

Keywords: plan, participation, human talent, decisions.

INTRODUCCIÓN

La dinámica de las empresas en un mundo globalizado y en permanente cambio exige la definición de políticas de gestión del talento humano que estén acorde con las nuevas exigencias para mantener la capacidad competitiva en condiciones de eficiencia y eficacia.

Es un hecho que el recurso humano es mucho más que un instrumento y su administración debe considerar que es necesario hacer realidad aquel viejo adagio de que el “recurso humano es el más importante capital de una empresa”, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

El talento humano entonces, es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se estancará. Esa competitividad que caracteriza la economía globalizada auspicia la fuga de talento humano calificado en aquellas organizaciones que no proyectan una verdadera gestión del mismo; el viejo criterio de fidelidad a la empresa ha cambiado, el trabajador calificado busca ante todo su propia realización, su felicidad y “cuando una persona es feliz, no sólo se beneficia ella misma, sino que este estado resulta altamente contagioso y beneficia a la salud de todos. Entramos en estado de fluidez y todo cuesta menos”. Para Cathy Benko, chief talent officer (una especie de CEO del talento) de Deloitte, “un empleado que permanece en una compañía y que está motivado y es productivo es de un valor incalculable. Porque resulta evidente que uno puede estar mucho tiempo en su empresa sin estar comprometido”

Por lo tanto, esta investigación se ocupa de aquellos factores de la gestión del talento humano que deben tenerse en cuenta como motivantes para el cuidado y mantenimiento de ese talento como parte fundamental de la organización empresarial, de tal manera que se puedan identificar ¿Cuáles son las estrategias que se deben implementar en un modelo de gestión humana como mejores opciones que contribuya positivamente a la Retención de Personal y por ende al

bienestar y felicidad laboral?, como lo establece el objetivo general, a través de definir un modelo de Gestión Humana que contribuya con la retención de los empleados en las organizaciones.

Se pretende así dar algunos lineamientos que aunque teóricos, han sido planteados por estudiosos sobre estos temas, que podrán servir de guía a las empresas al momento de tomar una decisión: en primer lugar se explicará sobre la Gestión del Talento Humano, su importancia en la organización y sus procesos; en segundo lugar habrá una explicación clara sobre la definición de retención y/o rotación de personal y sus consecuencias, luego se trabajó el tema de la felicidad y bienestar en el trabajo y los aspectos que generan considerar que influyen en los procesos de gestión humana y por último, se relacionan los tres temas para explicar cómo cada uno de ellos de alguna manera pueden ayudar para enfrentar procesos de estabilidad en forma acertada.

La presente investigación quedó estructurada por capítulos; la cual está constituido por un Capítulo 1 (El Problema), un Capítulo 2 (Marco Teórico), un Capítulo 3 (Marco Metodológico), Capítulo IV Análisis de resultados y Capítulo V se finaliza con la propuesta y luego lista de referencias consultadas y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Cruz (2012) En toda entidad financiera, organización o empresa es fundamentalmente necesaria la toma de decisiones para el eficiente cumplimiento de los objetivos organizacionales que se deriven del ejercicio funcional de la organización. En este sentido, dentro del área administrativa el proceso consciente de tomar decisiones ha venido cobrando cada día mayor importancia, desde la década del 50 cuando fue instaurada como teoría administrativa, son numerosas las investigaciones que de forma empírica y científica se realizan referentes a este importante proceso. Son muchos los estudiosos que han descrito a la toma de decisiones como una actividad esencial y central en las organizaciones, de ahí que la misma se asume como actividad organizacional esencial. El mismo autor señala que “la cuestión de cómo los gerentes toman decisiones, tales como la formulación de estrategias competitivas, continua siendo el mayor tema en la literatura gerencial.”(p. 1)

En este sentido, la toma de decisiones estratégicas y sus particularidades, ha adquirido mayor interés por investigadores y científicos del área administrativa y contable, esto se debe a la noción que denota que Mitchell, Shepherd y Sharfman, (2011), “Las decisiones estratégicas son la preocupación central para las organizaciones modernas” (p. 93). Es decir es un tema de vital importancia para la sociedad debido al gran auge que se ha presentado en el mundo actual. Es así como Rodríguez y Pedrajas (2009), establecen que a través de éstas “Es posible la creación de valor estratégico, suministrando aportes interesantes para el desarrollo de las diferentes instituciones y enmarcando una ideología ventajosa” (p. 91).

Al respecto Wiig (2003) señala que “...la toma de decisiones constituye un proceso que se desarrolla en toda organización y en todos sus niveles: operativo, táctico y estratégico.” (p. 3). La misma se lleva a cabo a nivel individual o grupal y para ello tiene en cuenta una serie de elementos y factores que inciden en este proceso, como lo son los elementos contextuales, características concretas que

generan la decisión, la información para determinar esta última, y sobre todo la capacidad del individuo o grupo que ejecutan el proceso.

En este sentido independientemente del proceso que se vaya a tomar o de cuánto se esfuercen, sin carácter ni coraje no se podrá cultivar un buen juicio. Es posible que se tenga suerte a la hora de tomar las decisiones, pero si no se tiene la valentía para tomar las acciones como debería se darán malas decisiones a la hora de responder las preguntas más importantes y difíciles. De este se puede inferir que es imprescindible dentro de las empresas, desarrollar habilidades para la toma de decisiones, fortalecer el desarrollo del carácter y del coraje en los líderes potenciales, que permita asumir riesgos conscientes a la hora de la resolución de conflictos que diriman en una o más decisiones, para de esta manera garantizar la evolución y crecimiento de la organización.

De acuerdo a lo ya planteado, es palpable que el crecimiento profesional y personal del Talento Humano que constituye la empresa, se traducirá en grandes beneficios para la misma, así como también la aplicación de estrategias organizacionales que promuevan el sentido de pertinencia de estos con los objetivos de la organización para trabajar proactivamente, en función a estos y con el compromiso de aumento del rendimiento, para que esto se traduzca en aumentar el rendimiento integral de la empresa. Por esta razón, la toma de decisión de un líder no solamente se encamina a la situación de estrategias competitivas, sino que también al ambiente interno de la empresa, y que es ahí donde primeramente se debe tener un especial cuidado; ya que el clima organizacional sustenta el rendimiento laboral del personal y la productividad de la empresa. Para Moody citado por Oviedo (2011), actualmente se le concede cada vez mayor importancia a la participación de todos los elementos que integran un equipo de trabajo, en la toma de decisiones, no porque se haya prescindido totalmente de la toma de decisiones hecha exclusivamente por el líder del grupo (gerente, jefe, supervisor, entre otros), sino porque hay ocasiones en que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones.

Sé permite señalar, que la gestión pública en Venezuela vista como proceso, ejecuta decisiones, administra y distribuye recursos como respuesta a las

demandas colectivas y se supone su ejercicio debe acompañarse de un compromiso y sensibilidad social. Sus elementos de acción, entre otros, implican, poder formular y aplicar políticas sociales coherentes con las realidades del contexto; definir objetivos a mediano y largo plazo para articularse con programas de amplio alcance y operar con diversos actores involucrados en el quehacer público. Entre estos actores se incluye al ciudadano común, que debe involucrarse enérgicamente en las actividades públicas, pero siempre y cuando sea reconocido con la plenitud de sus derechos y deberes, al incluirse en la definición y resolución de los problemas que son de su interés, individual y comunitario

En este sentido considerándose que en la última década, Venezuela ha tenido un gran auge de empresas de producción socialista, las cuales de acuerdo a El Troudi y Monedero (2006), en contexto administrativo y gerencial son:

Aquellas entidades económicas dedicadas a la producción de bienes o Servicios, en las cuales el trabajo tiene significado propio, no alienado, auténtico; en las cuales no existe discriminación social en el trabajo y de ningún tipo de trabajo, no existen privilegios en el trabajo asociados a la posición jerárquica. Aquellas entidades económicas con igualdad sustantiva entre sus integrantes, basada en una planificación participativa y protagónica, y bajo régimen de propiedad estatal, propiedad colectiva o la combinación de ambas (p. 91).

Por tanto se puede inferir que las empresas de producción socialista, deben involucrar de forma protagónica al talento humano en los diferentes procesos de toma de decisiones; éstos, sin distinción de jerarquías, deben empoderarse de la planificación estratégica para el funcionamiento de las empresas; por tanto es imprescindible que cada empleado o trabajador que haga vida laboral en una empresa de producción socialista se capacite en las herramientas organizacionales básicas para la toma asertiva de decisiones en el entorno de trabajo y por el crecimiento conjunto y sostenido de aquellos que son beneficiarios directos e indirectos de la producción de la empresa.

En este mismo orden de ideas, en el presente trabajo de investigación se plantea en la Corporación Agropecuaria Integrada (CAICA) C.A. la cual fue fundada en 1985 bajo la figura de industrias CARIBES dedicada a la extracción y refinación de aceites vegetales comestibles, la cual se ubicada en la ciudad de Valencia; para el año 1990 fue creada en el Estado Anzoátegui en Campo Mata

para fines pecuarios, luego para 19 de Diciembre de 1995 realizo un cambio de domicilio para la ciudad de San Carlos Estado Cojedes; específicamente en la Zona Industrial Sector F. Luego en 1998 en Asamblea se dedicó de forma unánime modificar el objeto de la empresa adicionándole el proceso productivo basado en la refinación del aceite, y el envasado del mismo, mas no la extracción; Es a partir del año 2006 que hace único accionista de la empresa el Banquero Fernández Barruescos, así como varias de las propiedades del grupo.

Razón por la cual se plantea que dicha organización productiva se diseñen estrategias gerenciales que capaciten a su personal para participar de forma activa, protagónica, eficaz y eficiente en la resolución de problemas que participen en la escogencia de una decisión; lo cual deberá traducirse en un mayor rendimiento laboral, debido a que un trabajador que se sienta plenamente identificado y con pertinencia con los objetivos del contexto laboral, ejecutara con mayor motivación y eficiencia, cada una de sus funciones. En este sentido y en atención a lo ya desarrollado, se plantean las siguientes interrogantes:

- 1.- ¿Cuál es la situación actual en cuanto a toma de decisiones se refiere del talento humano en relación con la Coordinación General de la Empresa?
- 2.- ¿Qué estrategias gerenciales se requieren para la participación del talento humano en la toma de decisiones de la coordinación general de caica- San Carlos?
- 3.- ¿Cómo se puede aplicar el plan estratégico gerencial en CAICA-San Carlos para participar en el proceso de toma de decisiones involucrando el talento humano en pro de un eficiente rendimiento laboral?
- 4.- ¿Qué beneficios ofrecen la aplicación el plan estratégico gerencial en CAICA-San Carlos para que el talento humano participe en el proceso de toma de decisiones?

Para darles respuesta a estas interrogantes se trazaron los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Crear el plan estratégico gerencial para la participación del talento humano en la toma de decisiones de la coordinación general de CAICA SAN-CARLOS.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Diagnosticar la situación actual en cuanto a toma de decisiones se refiere del talento humano en relación con la Coordinación General de la Empresa.

Diseñar el plan estratégico gerencial requerido en CAICA-San Carlos para la participación del talento humano en el proceso de toma de decisiones eficiente rendimiento laboral.

Aplicar la factibilidad del plan estratégico gerencial en CAICA-San Carlos a fin de participar en el proceso de toma de decisiones involucrando el talento humano para alcanzar eficiencia.

Evaluar los beneficios que ofrecen el plan estratégico gerencial en CAICA-San Carlos para que el talento humano participe en el proceso de toma de decisiones.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se ubica en el Plan General de investigación de la UNELLEZ 2008 – 2012 en la línea de investigación de Gerencia Empresarial y social en el área de ciencia económica y social.

El funcionamiento eficiente y eficaz de toda empresa u organización depende en gran medida de la asertividad de los procesos de toma de decisiones que en ella se lleven a cabo, por tanto, es fundamentalmente necesario que su personal desarrolle capacidades que les permitan identificar las características de la situación que genera la necesidad de decidir y asimismo la selección de una solución cónsona con la problemática; es a partir de allí donde se puede vislumbrar la mayor importancia de la presente investigación en el ámbito organizacional, ya que esta se orienta a brindar las herramientas fundamentales para la capacitación integral del talento humano de la empresa CAICA-San Carlos. Para orientar a que participen de forma protagónica en la elaboración de los objetivos de esta organización y en sus procesos de tomar decisiones.

En el ámbito social, el presente proyecto se fundamenta en promover el crecimiento y desarrollo personal y profesional de los trabajadores, ya que capacitarlos en tomar decisiones asertivamente, no sólo tendrá aplicabilidad en su entorno laboral sino que además podrá extrapolarse a su vida cotidiana, su entorno familiar y su convivencia en el medio social o comunitario en el que habita; lo

cual es uno de los principios básicos de las empresas de producción socialista en Venezuela.

En el contexto científico, esta investigación se constituye en un importante aporte al estudio de la Teoría administrativa de la toma de decisiones y su significatividad en el ámbito organizacional, debido a que permite observar y analizar cómo se da este proceso en una empresa que teóricamente se fundamenta en la participación protagónica de sus trabajadores. En el aspecto metodológico, permite vislumbrar la factibilidad de la capacitación del talento humano en el desarrollo de habilidades que les permitan decidir asertivamente, lo que además podrá significar el desarrollo de nuevos liderazgos organizacionales y la planificación de actividades innovadoras que fortalezcan el rendimiento de la productividad de la empresa.

ALCANCES

El presente proyecto de investigación busca prioritariamente el desarrollo y la potenciación de las habilidades y aptitudes de los trabajadores de la empresa CAICA-San Carlos en los procesos de toma de decisiones de la organización, para así permitir un mayor grado de identificación de los trabajadores con los objetivos de esta empresa, lo que permita un significativo incremento en la productividad y rendimiento laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACION

Según Arias (2006), expresa que los antecedentes de la investigación, “Se refiere a los estudios previos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan relación con el objeto en estudio” (p. 66). En este sentido, en la documentación examinada cabe citar los siguientes antecedentes:

Velásquez (2015) En su investigación titulada: Análisis de Mercado: Perspectiva Viable hacia la Toma de Decisiones Estratégicas en la Empresa V&A Asociados, C.A. El objetivo general de la investigación consistió en analizar el mercado de la empresa contable, como alternativa para la toma de decisiones estratégicas. El diseño de la investigación, es de carácter descriptivo, ya que se desarrolló en fuentes primarias procesadas de acuerdo a encuesta tipo cuestionario elaborado con preguntas cerradas y de selección múltiple. El autor concluyó que se visualiza un debilitado sistema de planificación en la empresa, por lo cual se propone establecer lineamientos estratégicos.

El aporte de este estudio a la presente investigación, es que en ambas se deja ver la importancia de vincular a la empresa con su medio ambiente y entorno, y así poder interpretar la información necesaria para ayudar a la administración a entender ese ambiente y lograr la incorporación del recurso humano en la toma de decisiones acertadas en beneficios de éstos.

Betancourt (2015) En su trabajo denominado: El liderazgo organizacional, como pilar en la toma de decisiones para la alta gerencia. Se destaca que el mercado actual necesita de constantes cambios conforme a la demanda y oferta de productos y servicios ofrecidos. Se requiere un adecuado manejo del tiempo, del espacio, de la publicidad, del trabajo en equipo, y del liderazgo del líder del equipo. En el sector bancario, como en muchos otros, es indispensable mantener a los empleados satisfechos con los beneficios que les ofrece la empresa, así como desarrollar un liderazgo acertado para el manejo y trabajo en equipo, con el fin de

lograr persuadir a los empleados y que ellos se direccionen hacia el cumplimiento de las metas propuestas.

En el desarrollo de este trabajo, se pretende dar a conocer la importancia que tienen los directores de oficina en el Banco Agrario de Colombia, puesto que son los articuladores entre el cliente interno (jefes directos, alta gerencia, personal a cargo) y externo (consumidores financieros) del banco. De los directores depende el manejo del equipo de las oficinas, así como la toma de decisiones, de igual manera deben rendirle cuentas de sus resultados a la gerencia alta, tomando como base los lineamientos, procesos y procedimientos generales del banco, así como los requisitos y limitaciones de cada producto ofrecido al mercado.

Se ha detectado que se cuenta con excelentes funcionarios en el banco, con una calidad humana especial y con capacidades y destrezas importantes que deben ser reconocidas por ellos mismos y puestas en marcha para mejorar cada día los indicadores por oficina. En conclusión, se realizará un análisis de la situación actual del banco, en cuanto a posicionamiento en el mercado, y cómo influye en ello, el liderazgo que cada director ejerce en su equipo de trabajo.

El aporte de este trabajo a la presente investigación, está dirigido a demostrar que la alta gerencia tiene un desempeño importante dentro de las organizaciones, ya que es la parte dirigente de la empresa, por lo cual es importante y necesario establecer la incorporación del recurso humano a la estrategia de toma de decisiones; lo que en conjunto, lleva al mejoramiento continuo de la organización, siempre y cuando, la alta gerencia, mantenga una visión constante, clara y dinámica del entorno y del ambiente interno.

Sumoza (2014) En la investigación titulada Sistema de información gerencial para apoyar la toma de decisiones en el Departamento de Recursos Humanos de CORPOELEC Región Occidental, presenta problemas relacionados con el manejo incorrecto de las operaciones y la información que allí se genera, dificultándole a la jefatura la toma de decisiones.

Estos problemas cada vez se acentúan más en la unidad, por ende la realización de este proyecto se enfocó en dicho escenario, el cual tuvo como propósito Establecer un Sistema de Información Gerencial en apoyo a la toma de decisiones, para lo cual se hizo necesario primeramente crear un plan estratégico al

departamento antes mencionado, que le permita introducir una mayor racionalidad y organización al conjunto de actividades y acciones que diariamente realizan, con la finalidad de lograr el buen funcionamiento de sus operaciones.

El trabajo estuvo basado en la metodología de Fred David, en la cual se recopila la información necesaria para luego formular la misión-visión del departamento, realizar las respectivas auditorías, formular tanto los objetivos estratégicos como las estrategias, posteriormente se modeló el sistema de información propuesto y finalmente proceder a crear los planes de acción, con el propósito de garantizar la toma de decisiones competentes en condiciones de incertidumbre para adaptarse con eficacia y eficiencia a los constantes cambios. De esta manera poner a disposición de la jefatura del departamento la información necesaria que le permita a la misma mejorar su direccionamiento estratégico.

Esta investigación aporta conocimientos sobre las estrategias para la toma de decisiones, las cuales son adquiridas como marco de referencia para facilitar el desarrollo de la presente investigación.

En este orden de ideas Ojeda, (2014), llevó a cabo una investigación titulada Propuesta de estrategias gerenciales que mejoren la toma de decisiones en la empresa Zoom-Portuguesa. El trabajo se circunscribe en un tipo de investigación de naturaleza descriptiva, enmarcada en un diseño de investigación transeccional. La población y la muestra está conformada por 16 individuos que laboran en Zoom Portuguesa, las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la encuesta, la observación y el uso de la matriz DOFA, el instrumento aplicado fue el cuestionario contentivo de 18 ítems abiertos. Entre las conclusiones arrojadas luego del análisis e interpretación de los resultados, se encuentra la existencia de estilo gerencial coercitivo, falta de cooperación, ausencia de sistemas de comunicación, falta de políticas de recompensa y reconocimientos, falta de capacitación y adiestramiento al personal, al personal no se le permite el aporte de ideas.

Cabe destacar que este sentido el trabajo de Ojeda, es útil para el estudio que se desarrolla, ya que resalta la importancia de talento humano dentro de la organización, motivo por el cual un buen clima organizacional contribuye a que este recurso humano trabaje de manera mancomunada hacia el logro de los

objetivos de la institución, apoyando para ello la toma de decisiones acertadas y planteando las diversas visiones o posibles soluciones a las situaciones o problemas presentes.

2.2. BASES TEÓRICAS

La definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Pilar Jericó (2001) define el talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

Con base en lo anterior, se puede interpretar el talento como la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización.

Han existido diferentes tipos de talentos. Por ejemplo, existe el talento comercial,

el talento directivo, el talento de líder, talento técnico, talento administrativo y así

dependiendo de sus funciones, objetivos y aporte de valor a la organización. Se destaca un tipo diferente de talento: el innovador y emprendedor. Se trata de una

clasificación transversal, “ya que cualquier profesional desde su rol puede innovar”. Este tipo de profesionales son, añade, “los que más valor añadido aportan en la empresa”.

Se interpreta entonces que el talento es la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización, es decir añadiéndole valor.

Para que se logren resultados superiores, las organizaciones deben de facilitar que el talento de las personas fluya y se libere, para que así aporten el máximo valor posible y colaboren a la generación de talento organizativo.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables.

Al encontrar trabajadores que no están satisfechos con el empleo actual, y además del empleo están insatisfechos con la remuneración, con el ambiente laboral que se tiene en un momento determinado, se ha convertido en una preocupación para muchos Gerentes, teniendo en consideración los cambios que ocurren en las fuerzas de trabajos, estos problemas se evidenciarán más con el paso del tiempo.

Es justo decir que, la gestión del talento humano se puede entender como una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones.

En las organizaciones las personas se encargan de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización; sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos, situación olvidada muchas veces por la dirección.

Cabe señalar también que existen organizaciones que piensan que las personas pueden ser tratadas como recursos productivos o instrumentos de las organizaciones, siendo denominadas recursos humanos; la antigua administración de recursos humanos dio lugar al nuevo enfoque gestión del talento humano.

Actualmente, las personas han pasado a ser consideradas, por sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares, como nuevos socios de las organizaciones, constituyéndose en el capital intelectual de la organización y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional.

Es aquí donde la Gestión de Talento Humano se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la organización.

La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. . En cualquiera de estos escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo. Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones, así entonces, La gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia.

Es responsabilidad de la organización, y no únicamente del área de gestión humana, gestionar el talento que posee, llegando, no sólo a los niveles de mando o los directivos, sino alcanzando los niveles inferiores de la organización. La gestión del talento implica la captación, desarrollo, retención, mejora y transmisión del talento tanto directivo y operativo en el nivel tecnocrático, como en el intermedio, de staff de apoyo y operativo.

Al referirnos al tema de la retención del talento Mateo Borrás de la empresa Randstad, 2007, señala que La gestión del talento también implica saber aprovechar las virtudes y potencialidades individuales de los empleados de una organización y saber transmitir las al resto del colectivo. Se puede concluir entonces que la Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la

Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

2.2. Estrategias Empresariales

En el plano administrativo, es importante atender el sentido común como una habilidad que lleva al gerente a la investigación de los problemas organizativos en forma global para, así, interpretar y plasmar en acciones los objetivos organizacionales. Ello involucra también habilidades comunicacionales que garanticen un tránsito de la información desde el escenario directivo hacia las esferas productivas inferiores, sin la presencia de distorsión o mensajes ambiguos. Así mismo, debe poseer disciplina, lo que por supuesto le permite enfrentarse fácilmente a la presión de los resultados negativos desde el punto de vista de la producción como desde el punto de vista organizacional. Por otro lado en el plano social, puede encontrarse una habilidad importante la imaginación, la cual juega un papel significativo al momento de recompensar la eficiencia lograda por el equipo de trabajo.

Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la empresa, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y atenuando las amenazas externas.

Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones; la investigación debe ser interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administrálas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, entre otros. El análisis requiere en la formulación de una estrategia, en la toma de decisiones es la formulación de estrategias, realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

2.2.1. Ejecución de Estrategias

Representa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de La capacidad Gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

2.2.1.2 Evaluación de Estrategias

Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas?; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades?; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades? Una industria debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

2.2.2 Toma de Decisiones

De acuerdo con Wheatley., Maruska, (2006), señalan que la toma de decisiones “es el proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas, con la finalidad de lograr un propósito” (p. 32). Por su parte, Moody (2001), afirma que “las decisiones involucran un compromiso, de acuerdo a unas condiciones que las determinan, así como una solución especial para cada caso” (p. 201).

En este sentido, la toma de decisiones ha constituido siempre una actividad de gran importancia para los gerentes, ya que afecta la satisfacción de los actores involucrados. De tal manera que en el personal directivo recae la responsabilidad de construir una nueva realidad en salud donde todos participen en la toma de decisiones, mediante el desarrollo de una praxis gerencial que considere enfáticamente la significación de involucrar en la función decisoria a los sujetos que convergen en el contexto del sector salud.

Según estos criterios, corresponde a los gerentes asumir el proceso de toma decisiones con la participación de la colectividad como órgano de consulta,

determinantes para la generación de ideas y la escogencia de alternativas, en correspondencia con los postulados de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en cuanto a la construcción de una democracia participativa y protagónica, donde todas las personas sean corresponsales de lo actuado y por tanto de las respuestas que se le den a los problemas planteados, tanto desde la teoría como desde la práctica. De esta forma, se hace necesario abrir el compás a nuevas formas y teorías donde puedan recrearse estos principios integrando la participación comunitaria.

Por este motivo, tomar decisiones comprende el hecho de afrontar el riesgo y ejercer un esfuerzo organizado de seguimiento y verificación para lograrlo, por ello es fundamental la comprensión total del problema, con participación de todos los involucrados dicho problema. En este sentido, un primer componente gerencial sobre el cual se debe ser eficaz se relaciona con el manejo del tiempo y la eficacia en el desarrollo de las actividades de su equipo humano. La gerencia, como lo distingue Katz (Ruiz, 2006), Drucker (2005), Becker et. al (2001) y Cat et. al (2009) debe ser capaz de interpretar y analizar la fuerza que cada trabajador puede aportarle al objetivo final de la organización como a su cultura organizacional.

Un elemento importante dentro de la gestión gerencial corresponde a la toma de decisiones. Las decisiones que se pongan en práctica serán siempre consecuencia directa de la manera como establece conexión con su equipo de trabajo y que tan sensible es para interpretar, analizar y proponer alternativas novedosas que los involucren. Igualmente, comporta una sensibilidad cerebral, una interpretación adecuada del momento que rodea las decisiones estratégicas.

Por lo tanto, una estrategia fundamental que interviene en el mejoramiento de la toma de decisiones por parte del gerente donde intervenga su activo más importante en la empresa consiste en contar con un método de medición que le permita estimar cual es la decisión más conveniente para lograr implementar una nueva estrategia organizativa. Dichas decisiones son siempre la expresión de choque, de conflictos que puedan generarse al interior de la organización.

2.2.2.1 Importancia de la Toma de Decisiones

De acuerdo a Becerra y Ogando (2010), es a través de la aplicación de un buen procedimiento, o modelo de toma de decisiones, el cual nos ahorraría tiempo, esfuerzo y energía. (pag.35) De tal manera es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir en las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

2.2.2.2 Tipos de Decisiones

De acuerdo a Becerra y Ogando (2010) Decisiones de Rutina o Programadas: Las decisiones de rutina son elecciones estandarizadas en respuesta a problemas y soluciones alternativas relativamente definidos y conocidos. (pág.4) En este sentido se establece que son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas; el tipo de problemas que se resuelven y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama decisiones estructuradas.

Decisiones No Programadas: También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución. Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, qué hacer con una línea de producción que fracasó, cómo mejorar las relaciones con la comunidad –de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente –, normalmente, requerirán decisiones no programadas.

Decisiones Adaptativas: Las decisiones adaptativas son disposiciones tomadas en respuesta a una combinación de problemas moderadamente inusuales y sólo parcialmente conocidos y sus alternativas de solución. Las decisiones adaptativas

implican por lo general la modificación y perfeccionamiento de anteriores decisiones y prácticas rutinarias. De hecho, el concepto de mejora continua es una de las claves de la administración de calidad total.

Decisiones Innovadoras: Las decisiones innovadoras son elecciones basadas en el descubrimiento, identificación y diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y el desarrollo de soluciones alternativas excepcionales o creativas.

2.2.2.3 Modelos de Tomas de Decisiones

Según Robbins (2005) **Modelo Racional:** Considera que el comportamiento humano se construye con la idea que las personas llevan a cabo cálculos o adaptaciones consistentes que maximizan el valor bajo ciertas restricciones. Una persona tiene metas u objetivos y una función de utilidad o preferencia que le permite clasificar todas las posibles acciones de acuerdo a con la contribución de estas a sus metas. Finalmente la persona selecciona la alternativa de valor más alto en términos de las funciones de retribución.

Pasos en el modelo racional de la toma de decisiones:

1. Definir el problema.
2. Identificar los criterios de decisión.
3. Distribuir ponderaciones a los criterios.
4. Desarrollar las alternativas.
5. Evaluar las alternativas.
6. Seleccionar la mejor alternativa.

Modelo Racional Limitado o de Satisfacción: A diferencia del modelo racional, este modelo propone una realidad limitada. Afirma que las personas se satisfacen, es decir, seleccionan la primera alternativa disponible que se mueve hacia su meta. Considera que las personas evitan alternativas nuevas e inciertas y en vez de esto, confían en reglas ciertas y probadas.

Modelo Psicológico: Todos aquellos que toman decisiones seleccionan metas pero difieren en cuanto a la recopilación y evaluación de la información. Los pensadores sistemáticos imponen un orden en percepción y evaluación. Los intuitivos usan modelos y perspectivas múltiples de evaluar información.

De esta forma; Lindblom y Allison, (1971) **Modelo Político:** Establece que el modelo de decisión, se caracteriza por su ingente contenido empírico y su énfasis

en lo descriptivo. Lo que preocupa a sus teóricos es ¿cómo se toman las decisiones en la realidad? Ellos critican al modelo racional, y lo consideran como no aplicable en la realidad. Aunque lo aprecian como el ideal que se debe aplicar en la toma de decisiones. El modelo político es un modelo basado en el incrementalismo y pretende ser una herramienta de aplicación práctica. Exige del decisor un reconocimiento de la compleja realidad que lo rodea, por lo cual debe partir de la siguiente premisa “tengo una situación, hagamos pequeños cambios y veamos si mejora o empeora”.

El Modelo Político también supone que el decisor conoce su contexto y que toma decisiones parcializadas a partir de situaciones complejas. La parcialidad es la única que asegura el éxito a través de la socialización del problema. Al respecto es importante señalar, que cada decisión supone una elección y esa elección implica una renuncia a algo, además de llevar implícita el riesgo de una equivocación, por ese motivo la eficacia personal y de las empresas depende en gran medida de cómo se decide.

En situaciones de incertidumbre, un proceso adecuado de toma de decisiones es especialmente relevante, si bien el miedo a fracasar en ocasiones hace que no se decida, no tomar decisiones tiene sus consecuencias. Así, tomar una decisión es el acto directivo fundamental, pero no hay que olvidar que va unida a la posibilidad del error. De ahí la paradoja: no se puede “no tomar decisiones”. Hacerlo es ya haber decidido.

Por ello, la toma de decisiones es un hábito que estimulamos con la práctica; pero la práctica por sí sola no es suficiente: a andar se aprende andando y a nadar nadando, pero a tomar decisiones no se aprende sólo tomando decisiones. Se aprende a decidir cuándo se interiorizan unos principios básicos, ya que posibilita que se pueda ir mejorando con independencia de los resultados de las decisiones tomadas.

2.2.2.4 Característica de la Decisión

A través de lo señalado por Moody (1991) establece en su libro toma de decisiones gerenciales que Existen cinco características de las decisiones:

Efectos futuros: Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectará el futuro. Una decisión que tiene una

influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

Reversibilidad: Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

Impacto: Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.

Calidad: Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

Periodicidad: Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

2.2.2.5 Técnicas para la Toma de Decisiones

Al respecto Peter Drucker señala que al tomar una decisión, el administrador puede apoyarse en diversas técnicas de orden cualitativo o cuantitativo, dentro de las primeras encontramos las siguientes:

1. Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)
2. Ábaco de Reignier
3. Método Delphi

Apoyados en la probabilidad y estadística podemos realizar un análisis cuantitativo:

1. Análisis de regresión lineal
2. Análisis multicriterios
3. Proyecciones

4. Análisis de mínimos cuadrados

5. Árbol de decisiones

Todos los métodos anteriormente descritos, son herramientas que nos permiten tomar decisiones más apegadas a la realidad, sin embargo, hay que tomar en cuenta que al final del proceso la decisión principal radica en la gente que se encarga de decidir, dependiendo del estilo de liderazgo y de administrar la organización.

2.2.2.6 Barreras en la Toma de Decisiones

Por Consiguiente Norton, (1992) El proceso de toma de decisiones mencionado, aunque es muy práctico, siempre va a encontrar barreras, que detienen o pueden entorpecer la toma de decisiones. Uno de los obstáculos más representativos se relaciona con la no participación en el proceso definido y propuesto para la toma de decisiones. Esto conduce a tomar nuevamente las decisiones con base en costumbres, lo que conduce en muchas oportunidades a que las decisiones tomadas pueden no ser las más adecuadas.

Otro problema puede ser que alguna de las fases no se realice como es debido: definición del problema y análisis de la situación, alternativas no identificadas con precisión y elegir una alternativa que no se maximiza tal como se pensó. Asimismo, se puede encontrar:

- a. Falta de información
- b. Información equivocada
- c. poseer demasiada información o información redundante.
- d. No llegar a tomar la decisión adecuada por falta de información y tendencia al perfeccionismo.
- e. Orientarse a la situación problemática pensando que ésta no tendrá solución o dudando de la propia habilidad para resolverla.
- f. La existencia de prejuicios o estereotipos que pueden distorsionar las posibles alternativas a considerar y por tanto entorpecen la decisión racional.
- g. Las situaciones en que se da "ilusión de control", es decir, la persona tiende a considerar que todas las situaciones están controladas, y por ello no llega a tomar una decisión efectiva.

- h. El centrarse en el futuro a corto plazo y no tener en cuenta las posibles consecuencias a largo plazo que la decisión podría tener.
- i. La presión de tiempo, otras personas del entorno pueden llegar también a tomar decisiones equivocadas.
- j. El atajar las situaciones de manera superficial, sin tratar de reflexionar sobre sus causas y consecuencias.
- k. Demorar excesivamente la decisión por miedo a equivocarse.
- l. Cambio continuo en los intereses y prioridades, lo cual lleva a no tomar nunca una decisión.
- m. Toma de decisiones de manera impulsiva.
- n. Considerar sólo una de las distintas alternativas posibles.
- o. Actuar ante una decisión no programada como si de una decisión programada se tratase.
- p. Resolver las situaciones por intuición o a través de respuestas emocionales.
- q. Falta de previsión o creatividad para valorar las posibles consecuencias.

Lo anterior lleva a concluir lo importante que es evaluar el nivel de rendimiento e impacto que se genera en la alta dirección de la organización la toma de decisiones, sin dejar de lado el desarrollo de conocimiento, habilidades y actitudes, en los aspectos jurídicos, éticos, de planeación estratégica y de liderazgo, acorde a las necesidades y problemas de las dimensiones temporales y espaciales del contexto.

2.2.4 Talento Humano

Chiavenato, (2009), Define la Gestión del talento humano como: «el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño»

2.2.4.1 Participación en Modelos de Gestión de Talento Humano

Para Cuestas (2005), la concepción de Gestión de Recursos Humanos- GRH considera que requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial, de un enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso. En particular, el enfoque participativo comprende la cada vez más creciente influencia de los empleados en las actividades de GRH y de la organización toda, y en especial en la toma de decisiones. En el mismo orden Stephen Robbins (2005), en su libro

“Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica”, define la participación de los empleados, como el proceso participativo que utiliza la capacidad total de los empleados y está diseñado para estimular un mayor compromiso con el éxito de la organización.

El mismo autor señala que la participación representativa es aquella en la que: “los trabajadores participan en la toma de decisiones mediante un pequeño grupo de empleados representativos”. Hoy está ampliamente reconocido que la participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones y en un mayor control por parte de estos mismos sobre su propio trabajo, son soluciones necesarias, aunque no suficientes, para intentar resolver los problemas —algunos de ellos enormemente complejos— que comporta el trabajo en esta era. Sin embargo, la concreción en la realidad de la idea participativa ha sido más bien endeble y limitada. En la mayor parte de los casos en que se ha intentado llevar a cabo ésta, no ha supuesto la participación activa de los trabajadores, sino una delegación pasiva.

En este sentido el tratamiento de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa, se enfoca en determinar cómo aparece reflejado los argumentos establecidos en documentos regulatorios de la Gestión de Recursos humanos.

Importancia del Trabajo en Equipo en las Organizaciones.

Si bien el concepto de trabajo en equipo no es nuevo para las empresas, como han señalado recientemente muchos académicos, su práctica se está convirtiendo en una unidad fundamental de la estructura organizacional. Todos hablan de equipos, pero se requiere algo más que un grupo especial de personas para formar un equipo exitoso.

Un Equipo, según Lussier (2000), es una unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño, de lo que se responsabilizan. Esta definición posee tres puntos clave que deben recordarse. En primer lugar, los equipos se forman con dos o más personas; pueden ser grandes, aunque casi todos suelen ser pequeños, de menos de 15 individuos. En segundo

lugar, los integrantes trabajan juntos mientras dura el equipo. En tercero, comparten un objetivo, sea construir una casa, diseñar un sistema de red o lanzar una nave al espacio. Por otro lado, son cada vez los empleados a los que se asigna a realizar tareas en equipo.

Todo equipo es un grupo, pero no todo grupo es un equipo. Un gerente puede reunir a un grupo de personas y nunca formar un equipo. Exhaustivas investigaciones en el lugar de trabajo confirman que, en efecto, hay ciertas diferencias entre los equipos y los grupos. El concepto de equipo conlleva un sentido de misión y responsabilidades colectivas compartidas, pero el compromiso de un grupo no es tan fuerte. Los integrantes de los equipos tienen objetivos o tareas comunes; los miembros de los grupos en ocasiones trabajan de manera más independiente. Los miembros de un grupo poseen un líder poderoso; un equipo cuenta con funciones de liderazgo compartidas. En un equipo hay simultáneamente una responsabilidad individual y mutua. Los equipos se caracterizan por la calidad; en los mejores no hay “estrellas” individuales y todos supeditan sus intereses en aras del conjunto. Es importante recordar que estas diferencias pueden reflejar sólo aspectos de grado. También podría considerarse a los equipos como grupos muy especializados.

Equipos auto administrados.

Un equipo auto administrado (EAA), de acuerdo a Lussier (ob. cit.), “está constituido por integrantes de departamentos o unidades diferentes de una organización a quienes se les confiere autoridad y responsabilidad para que tomen decisiones administrativas a fin de lograr los objetivos del conjunto” (p. 198). Por lo regular, es la dirección la que determina la misión, el alcance de las operaciones y el presupuesto de esta clase de equipo. En él se delegan las decisiones operativas, como fijar metas de desempeño y su evaluación, determinar tareas y programas de trabajo, y manejar los conflictos.

La cantidad de autoridad delegada varía de una organización a otra. Por ejemplo, en algunas, tal vez se confiera al EAA la responsabilidad primaria de tomar decisiones relacionadas con el personal, como elegir al líder del equipo, contratar y despedir a los miembros y determinar los márgenes de compensación

(dentro de límites específicos). En otras organizaciones, tales decisiones se reservan a la dirección. Los equipos autoadministrados suelen verse con mucha frecuencia en labores de manufactura, pero encuentran una aplicación cada vez mayor en el sector servicios. Las empresas están descubriendo que los EAA crean un ambiente de trabajo que estimula a las personas a auto motivarse. Además de acelerar la toma de decisiones y la innovación, los EAA inspiran a los empleados para que se vinculen con la visión de la empresa de manera muy especial; perciben a la compañía como el medio por el que pueden influir en aspectos clave y desarrollar sus habilidades de liderazgo. En el contexto de los equipos auto administrados, prevalece el estilo de liderazgo orientado al grupo, según el cual, el grupo en su conjunto debe compartir la responsabilidad de las funciones de liderazgo.

Con la finalidad de crear el entorno adecuado para la introducción de equipos autodirigidos y respaldar el concepto de equipo, deben hacerse ajustes en las prácticas de liderazgo, los sistemas de incentivos, de soporte en las comunicaciones y las políticas de desarrollo profesional de la organización. Además, los administradores deben entender los costos y desafíos que conlleva el trabajo en equipo. Los equipos de trabajo autoadministrados fomentan la productividad y la calidad, y en su punto óptimo rinden buenos frutos, pues la mayoría de los integrantes son personas orientadas a los objetivos que experimentan satisfacción al lograr las metas con los demás. Sin embargo, para alcanzar este ideal, los miembros de un equipo deben contar con un objetivo en común, precisar funciones y metas, los recursos necesarios para trabajar en forma productiva y tener la suficiente lealtad como para ver la consecución de un proyecto.

En suma, el equipo funcional representa a individuos agrupados según sus habilidades y por actividades comunes que desempeñan en la estructura jerárquica tradicional. El liderazgo se basa en la jerarquía vertical. En los equipos interfuncionales, los integrantes gozan de una mayor libertad respecto a la jerarquía, pero el equipo por lo común se mantiene unido al líder y éste lo dirige. Es la organización la que con frecuencia lo asigna, y en general se trata de un supervisor o gerente de uno de los departamentos representados en el equipo.

Sin embargo, los líderes deben ceder parte de su poder y control en esta etapa para que el equipo funcione en forma efectiva. En una etapa de evolución avanzada, los integrantes trabajan en conjunto sin la dirección de los gerentes, supervisores o líderes asignados al equipo. Los equipos auto administrados se orientan más a los miembros que al líder y su dirección.

Importancia del Trabajo en Equipo.

El trabajo en equipo es una labor que consiste en que los integrantes de un equipo entiendan y se comprometan con los objetivos del conjunto. El aumento en la aceptación cada vez mayor del uso de equipos sugiere muchas ventajas.

Ventajas del Trabajo en Equipo.

Primero, en una situación en la que participa un equipo es posible lograr sinergia, merced a la cual la aportación total del equipo rebasa la suma de las diversas contribuciones individuales. La sinergia comprende una cooperación creativa, que un académico ha descrito como algo similar a dos manos que trabajan juntas para realizar varias veces la labor de una sola. En segundo lugar, los miembros del equipo evalúan a menudo lo que piensan unos y otros, por lo que el conjunto tiene probabilidades de evitar errores importantes. Este hábito de apoyo y evaluación recíprocos por parte de los compañeros ayuda a que los equipos tomen mejores decisiones y protege a una empresa en contra de sorpresas desagradables. En tercer lugar, los equipos pueden contribuir, y de hecho lo hacen bien, al mejoramiento e innovación continuos. Por ejemplo, muchas empresas en el mundo han descubierto que los equipos autoadministrados crean un ambiente de trabajo que automotiva a las personas. Además de acelerar la toma de decisiones y la innovación, los integrantes reflejan una mayor satisfacción con su trabajo. Por último, ser miembro de un equipo posibilita la satisfacción de más necesidades que cuando una persona trabaja sola; entre éstas se halla la necesidad de afiliación, la de seguridad, la de autoestima y la realización personal.

Creatividad del Equipo.

En una economía global de cambios veloces, como la actual, cualquier empresa que no conciba nuevas ideas en forma activa pone en serio peligro su

supervivencia. Las organizaciones que sobrevivan y prosperen no serán las que cuenten con mayores recursos financieros, sino las que aprovechen la creatividad de su fuerza laboral. Son cada vez más las empresas que descubren el potencial de los equipos en la consecución de las tareas y en la aportación de soluciones innovadoras a los problemas o desafíos organizacionales. Para que los equipos propicien cambios continuos, al empresa debe ofrecer el ambiente adecuado que sustente la creatividad, y el líder del equipo debe tener mentalidad acorde con tal entorno.

La Creatividad Organizacional.

Es la creación de un nuevo, valioso y útil productivo, servicio, idea, procedimiento o proceso por parte de individuos que trabajan conjuntamente en un sistema social complejo. Para poner en marcha la creatividad en las organizaciones, los administradores deben combinar los componentes siguientes: habilidades creativas, entorno y aplicación. Las habilidades creativas son las técnicas que emplean los individuos y los equipos para identificar los problemas, generar soluciones, y evaluar e instrumentar ideas para propiciar el cambio. El entorno consta de los sistemas, las estructuras y la atmósfera de la organización en que se emplea la gente. La aplicación significa que, una vez desarrolladas las habilidades creativas y con el respaldo de la organización, debe haber un consenso. Cuando estos tres componentes funcionan bien en conjunto, el resultado es la creatividad.

Establecer un clima para la creatividad del equipo es un imperativo si se desea que tenga lugar la innovación. En la actual economía de conocimientos, muchas organizaciones, sin saberlo, matan la creatividad de los empleados. En la búsqueda de productividad, efectividad y control, se mina la creatividad. Con todo, los investigadores de este campo consideran que los imperativos de los negocios pueden coexistir fácilmente con la creatividad si las organizaciones y los líderes que éstas emplean hacen ciertos ajustes a sus ideas. Quizás el aspecto más importante que debe recordar la alta dirección es que su función primordial no consiste en ser creativa, sino en crear un ambiente en el que los demás puedan serlo. En concreto, la alta dirección necesita entender que, en el caso de los

integrantes de los equipos, la creatividad implica tener destreza, ser capaz de pensar de manera flexible e imaginativa y sentirse motivado.

Toma de Decisiones en Equipo.

La incertidumbre, la ambigüedad y las cambiantes circunstancias actuales exigen que los líderes tengan el valor de tomar decisiones difíciles. Cuando llega el momento de resolver problemas y tomar decisiones, si bien las organizaciones han confiado tanto en los individuos como en los equipos, se prefiere a éstos cuando la información relevante y la pericia están repartidas entre distintas personas, cuando se necesita participación para obtener el compromiso necesario, cuando concentrar el poder en un solo individuo afecta al grupo o cuando hay que tomar decisiones controvertidas. Recurrir a un grupo para tomar una decisión ofrece varias ventajas posibles en relación con las que toma un administrador de manera individual.

Las decisiones en equipo cuentan con las bondades siguientes:

- Mejoran la calidad de las decisiones, pues facilitan el fondo común de conocimientos y estimulan las ideas creativas.
- Mejoran la calidad de las decisiones, cuando abarcan actividades interdependientes de distintas funciones, sub-unidades o áreas.
- Permiten que se distribuya la responsabilidad entre varias personas, lo que facilita tomar cierto tipo de decisiones impopulares como reducciones presupuestarias y acciones disciplinarias.
- Ayudan a que los integrantes entiendan la naturaleza del problema y las razones de la elección final de una solución; comprenderlo ayuda a que los miembros pongan en práctica la decisión en forma efectiva.
- Tienen más probabilidades de lograr un mayor compromiso por parte de los miembros del equipo para implantar decisiones en comparación con las que toma un solo individuo.

2.3 Bases Legales

En la actualidad, en Venezuela existen diversas leyes que regulan las relaciones laborales de las empresas o instituciones con su personal, las cuales es necesario tomar en consideración en la ejecución de esta investigación. A saber: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica

del Trabajo y la Ley de la Carrera Administrativa. Para tal efecto, se mencionan algunos artículos establecidos dentro de estas leyes que sustentan el estudio.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo N° 89, establece que “el trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La Ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores.

Con base en la Ley Orgánica del Trabajo (2012), se cita el Artículo N° 185: “El trabajo deberá presentarse en condiciones que: -Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal, -Les dejen tiempo libre y suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita, -Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes, - Mantener el ambiente en condiciones satisfactorias.

La Ley de Carrera Administrativa, en su Artículo 42, establece: “El sistema de remuneraciones comprende los sueldos, compensaciones, viáticos, asignaciones y cualesquiera otras prestaciones pecuniarias o de otra índole que reciban los funcionarios públicos por sus servicios. En dicho sistema se establecerán escalas generales de sueldos, divididos en grados, con montos mínimos, intermedios y máximos”.

Finalmente, se reseña la Ley INCE y Reglamento (1990) artículo 42. En este se establece que la empresa que cuente con diez (10) o más empleados, tiene la obligación de emplear y enseñar aprendices o hacer que sean entrenados metódicamente en un oficio. En tal sentido, el artículo 44 dice que los diferentes tipos de aprendizaje, serán determinados por el Instituto y diseñados tomando en cuenta las necesidades de las industrias y del comercio. Los programas de estudio y el tiempo de las profesiones u oficio se determinarán de acuerdo a cada caso. Sin embargo; ningún aprendizaje podrá tener una duración mayor de cuatro (4) años.

Asimismo establece que una de las formas que tienen los directivos por fortalecer su autoridad es promoviendo e interviniendo directamente en el desarrollo de sus colaboradores. Es natural que así se genere una actitud de confianza y lealtad por parte de las personas que reciben el beneficio de entrenamiento. La trascendencia del entrenamiento es de doble efecto, de un lado

de la empresa logra mejorar su productividad, del otro lado realiza un servicio social al promover el desarrollo integral de las personas y por extensión de la sociedad.

En el mismo orden ideas la citada Ley, pretende normar la capacitación de los trabajadores de las empresas, a fin de garantizar tanto la productividad de las empresas como el bienestar de los trabajadores.

Tabla 01. Operacionalización de las Variables.

Objetivo General	VARIABLES	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Items
Crear el plan estratégico gerencial para la participación del talento humano en la toma de decisiones de la coordinación general de CAICA SAN-CARLOS.	Estrategia Gerencial	Es el conjunto de actividades, técnicas y recursos incluidos en la planificación, tomando en cuenta características y necesidades de las personas a la cual está dirigida.	Planificación	- Gestión de la Organización. - Nivel de Comunicación. - Calidad de Información. - Reingeniería Organizacional.	1 2, 3, 4,
	Talento humano	Personal capacitados con destrezas conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.	Participación	- Participación. -Aptitud integracionista. -Necesidades e intereses. -Trabajo mancomunado. - Acuerdos.	5 6 7 8 9
	Toma de Decisiones	Consiste en seleccionar una alternativa que se considera correcta, implica saber afrontar el riesgo y constituye un desafío al juicio.	Decisión	- Aptitudes.	10

Fuente: González (2018)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se explica la metodología que orientó la investigación. El mismo comprende varias fases las cuales sirven de base para llegar a la etapa final, objetivo de la investigación que consiste en: Crear estrategias gerenciales para la participación del talento humano en la toma de decisiones de la coordinación general de CAICA SAN CARLOS.

3.1. Tipo de Investigación

El presente estudio se enmarca en una investigación proyectiva, por cuanto persigue la solución de problemas institucionales. El cual según Sánchez (2008)

“Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana. En esta forma, puede haber diferentes ideas, inversiones de diversos montos, tecnologías y metodologías con diversos enfoques, pero todas ellas destinadas a resolver las necesidades del ser humano en todas sus facetas”. (p. 1).

Puede considerarse entonces que la investigación pretende generar una alternativa de respuesta a la solución de problemas organizacionales a través de estrategias gerenciales para la participación del talento humano en la toma de decisiones de la coordinación general de CAICA- SAN CARLOS.

3.1.1 Diseño de la Investigación

Esta investigación se ubica en un tipo no experimental de campo, de carácter descriptivo. La investigación de campo, según Arias (2006) "Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos" (p.31). Este estudio permite aplicar los instrumentos de recolección de información a fin de diagnosticar la situación actual en cuanto a toma de decisiones se refiere del talento humano en relación a la Coordinación General de la Empresa, el carácter descriptivo de la investigación se cumple en forma concreta.

De acuerdo con Sabino (2000), al referirse a este tipo de investigación señala:

“Las investigaciones descriptivas se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos, que permitan poner de manifiesto su estructura y comportamiento. No se

ocupan pues, de la verificación de hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente” (p. 89).

Este tipo de investigación permite conocer el problema en profundidad, dando posibilidad a la investigadora de realizar un estudio ordenado, interpretarlo y a la vez comprender la naturaleza para la participación del recurso humano en la toma de decisiones en CAICA-San Carlos con sus factores constituyentes.

3.1.2 Población

En cuanto a la población Hernández, Fernández y Baptista (2006) refiere que la población no es más que “sobre qué o quiénes se van a recolectar datos, siendo el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones de contenido, lugar y en el tiempo” (p. 304). En atención a lo anteriormente citado, la población está compuesta por 191 individuos que laboran en CAICA- San Carlos.

3.2 Muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) afirman que la muestra “es un subgrupo de la población o de grupo de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llámanos población”. Por consiguiente, tomando en cuenta que el tamaño de la población del personal que labora en la Empresa CAICA- SAN CARLOS, se utilizará el tipo de muestra no probabilístico intencional que según los autores anteriormente citados afirman que:

“En esta técnica, el investigador selecciona de modo directo los elementos de la muestra que desea participen en su estudio. Se eligen los individuos o elementos que se estima que son representativos o típicos de la población. Se sigue un criterio establecido por el experto o investigador. Se suelen seleccionar los sujetos que se estima que pueden facilitar la información necesaria”. (p.86).

En cuanto al tamaño de la misma Ary, Jacobs y Razavieh (1989) citado por Arias (2006) recomienda “usar una muestra tan grande como sea posible, una muestra de gran tamaño tiene mayores posibilidades de ser representativa de la población. En investigaciones descriptivas se recomienda seleccionar entre 10% y 20% de la población accesible” (p.87).

Por lo que para este caso, tomando en cuenta las recomendaciones antes mencionadas, aunado al criterio de la investigadora se seleccionará una muestra

del veinte por ciento (20%), la cual es representativa de la población objeto de estudio, por lo tanto se trabajará con 38 individuos.

Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

Orozco, Labrador y Palencia (2002), la define como “la descripción de las técnicas, instrumentos, escalas y mediciones utilizados para obtener la información” (p.86). Para esta investigación se utilizara la técnica de la encuesta, que según Rangel (2001), “es una técnica de recolección de datos que consiste en obtenerlos directamente de los informantes y constituye una herramienta valiosísima para estudios de naturaleza social” (p. 98). En este sentido, se seleccionará el cuestionario como instrumento de recolección de datos, que según Hernández, Fernández y Baptista (2006), “comprende un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 178).

En este caso se elaborará un cuestionario, en donde se aplicará a la muestra de estudio el cual estará conformado por diecisiete (17) ítems cerrados es decir SÍ o NO, con el fin de recolectar la información necesaria para profundizar en el problema antes mencionado.

3.2.1 Validez

En el campo de las investigaciones sociales, los instrumentos están llamados a llenar requisitos de validez y confiabilidad. La validez en términos generales se refiere, según Hernández y otros (2010), “Al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 236). Por lo tanto, los resultados deben estar ajustados a la realidad, sin modificación alguna. La validación del instrumento fue realizada por tres expertos a quienes se les entregará el mismo fin de detectar ambigüedades en cuanto a pertinencia, claridad, coherencia y proceder con la redacción definitiva del mismo.

(Escobar- Martínez, 2008) El juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (pág. 20)

De acuerdo a estas opiniones se aplicó el Coeficiente de Proporción de Rango, que según Hernández y otros (2010), lo define como: “la proporción relativa con respecto al valor máximo de la escala del promedio de los rangos entre jueces por cada ítem (C.P.R) corregido por concordancia aleatoria”. (p. 6), El C.P.R. se lee de la siguiente manera:

De 0,60 a 0,70 Validez inaceptable.

De 0,70 a 0,80 Validez aceptable.

De 0,80 a 0,90 Validez buena.

De 0,90 a 1,00 Validez excelente.

3.2.2 Confiabilidad

Se entiende por confiabilidad el propósito de determinar la exactitud con la cual el instrumento diseñado mide la opinión de los encuestados. Para Barrera (1998), la confiabilidad es:

El grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado. La confiabilidad se refiere a la exactitud de la medición (p. 420).

La confiabilidad se determinará a través del Estadístico Kuder y Richardson, para lograr este resultado se procederá a la aplicación de la siguiente fórmula:

$$KR-20 = \left(\frac{k}{k-1} \right) * \left(1 - \frac{\sum p \cdot q}{Vt} \right)$$

Donde:

KR-20 = Coeficiente de Confiabilidad (Kuder Richardson)

k = Número de ítems que contiene el instrumento.

Vt: Varianza total de la prueba.

Sp.q = Sumatoria de la varianza individual de los ítems.

p = TRC / N; Total respuesta correcta entre número de sujetos

q = 1 - p

Procedimientos y Técnicas de Análisis de Datos

Para realizar el análisis de los datos obtenidos, en una investigación del tipo y diseño de la presente, es imprescindible la aplicación de herramientas estadísticas. Tamayo y Tamayo (ob. cit.), afirman que a través de la estadística se procesan los datos obtenidos para describir, organizar, analizar e interpretar en forma apropiada los resultados.

En consecuencia, se decidió la aplicación de la estadística descriptiva como técnica de análisis de datos. Dentro de ella se utilizan tablas de frecuencias absolutas y relativas, con los criterios de evaluación por indicador, subdimensión, dimensión y variable.

Así como también se usaron las medidas de tendencia central, en los cuales son puntos en una distribución, los valores medios o centrales de ésta y nos ayudan a ubicarla dentro de la escala de medición. Para Hernández y col, (ob. cit., p. 63), las principales medidas de tendencia central son tres: moda, mediana y media.

Para la interpretación de los estadísticos centrales, se construyó un nivel de categorización, para los cuales se consideraron los puntajes alcanzados por cada indicador, subdimensión, dimensión y variable, respectivamente.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez aplicados los cuestionarios a la muestra seleccionada del estudio se encontraron los siguientes resultados que se expresan a continuación.

Ítem 1	FSi	FNo	%Si	%No
¿La gestión de la organización promueve la participación del talento humano?	10	28	26.32	73,68

Fuente: González (2018)

El setenta y tres coma sesenta y ocho (73,68%) de la muestra objeto de estudio manifiesta que la gestión de la organización no promueve la participación del talento humano a lo interno de la empresa. Esta respuesta justifica plenamente la investigación realizada puesto que contraviene las tendencias gerenciales más actualizadas que señalan la necesidad de promover la participación del talento humano para el logro de los objetivos organizacionales.

Tal y como lo establece Cristancho (2016): “El compromiso de los colaboradores es la clave para optimizar la productividad de una organización y es el mejor camino para alcanzar el siguiente nivel de competitividad y afrontar los retos de un mercado globalizado como en el que vivimos actualmente. En términos del éxito global de una compañía, el compromiso del talento humano es el elemento más importante según muchos directivos de organizaciones” (p. 13).

Ítem 2	FSi	FNo	%Si	%No
¿Puede considerarse óptimo el nivel de comunicación que fluye en el talento humano de la organización?	10	28	26.32	73,68

Fuente: González (2018)

Nuevamente el setenta y tres coma sesenta y ocho (73,68%) de los trabajadores encuestados consideran que no es óptimo el nivel de comunicación que fluye en el talento humano de la organización. De lo cual se desprende que existen en la empresa debilidades en el ámbito de la comunicación organizacional con las respectivas implicaciones que ello acarrea.

El aprendizaje se basa en la comunicación, ya que el conocimiento que se adquiere se basa en la interacción de una persona con otra en la que se pueden transmitir distinta información, ideas, pensamientos y experiencias, esto aunado a la práctica de sus labores y a la previa información que se tenga, cumpliendo así un proceso de comunicación. Por otra parte el clima organizacional tiene que ser el adecuado en una organización, ya que es un entorno en que el trabajador se tiene que desenvolver de forma cotidiana y de nueva cuenta el factor de mayor importancia es la comunicación, ya que de está depende si se lleva un buen desempeño dentro de la organización. Las habilidades para comunicarnos también son relevantes, es por eso que grandes empresas ven en la comunicación un factor de mucha importancia.

Ítem 3	FSi	FNo	%Si	%No
¿Puede considerarse óptima la Calidad de Información que fluye en talento humano de la organización?	12	26	31,58	68,42

Fuente: González (2018)

El sesenta y ocho coma cuarenta y dos por ciento (68,42%) de los encuestados manifiesta que no es óptima la Calidad de Información que fluye en talento humano de la organización. Esto trae como consecuencia potenciales fallas, errores, debilidades, malas interpretaciones y conflictos en el desarrollo del trabajo en la empresa.

Una vez que tenemos la información y la procesamos, obtenemos un producto de inteligencia que luego se transforma en conocimiento. Los datos que constituyen una información son los ladrillos y pilares con los que construimos conocimiento y si ellos no son buenos, nuestro edificio se cae como un castillo de naipes.

Ítem 4	FSi	FNo	%Si	%No
¿Se han realizado procesos de Reingeniería Organizacional en la empresa?	10	28	26.32	73,68

Fuente: González (2018)

Nuevamente el setenta y tres coma sesenta y ocho (73,68%) de los trabajadores encuestados consideran que no se han realizado procesos de Reingeniería Organizacional en la empresa. Llama la atención la eficiencia de estos procesos de reingeniería organizacional en una empresa que ha sufrido diversas transformaciones legales.

Es importante destacar que actualmente el entorno es cambiante, y el cambio es cada vez más veloz. Las estructuras organizacionales, tienen que seguir a las estrategias. La misma organización, no puede responder, al mismo entorno, a las nuevas estrategias, a la tecnología y las nuevas exigencias de los clientes.

El rediseño y reingeniería organizacional, no es simplemente cambiar el “organigrama”, es un proceso más complejo y ambicioso: para abordarlo, hay que identificar con precisión los servicios o productos que se ofrecen o se tiene previsto ofrecer; ayuda mucho, esquematizar el Mapa de Procesos de acuerdo de los principios de Michael Porter, clasificándolos en Estratégicos, Operativos y de Soporte. A partir del Mapa de Procesos, se agrupan de manera lógica, lo que generan las funciones, que corresponden a las unidades organizacionales reales, que debe tener la nueva empresa rediseñada, que permitirá cumplir con los objetivos operativos y estratégicos.

La reingeniería organizacional, traspasa el rompimiento de paradigmas, de usos y costumbres, de procesos, de funciones, de infraestructura, para responder adecuadamente a los nuevos retos que propone el entorno, y que permite que la organización, ahora si se encuentre alineada a los nuevos retos, recogidos en el Plan Estratégico.

Ítem 5	FSi	FNo	%Si	%No
¿El talento humano de la organización participa en la toma de decisiones de la empresa?	10	28	26.32	73,68

Fuente: González (2018)

Setenta y tres coma sesenta y ocho (73,68%) de los trabajadores encuestados señala que el talento humano de la organización no participa en la toma de decisiones de la empresa. Lo cual generalmente desmotiva a los trabajadores, que como seres humanos requieren ser tomados en cuenta al momento de tomar las decisiones que les competen sobre su trabajo y su empresa.

Las decisiones por mayoría pueden surgir de un proceso consensuado – es el caso de unas elecciones parlamentarias, por ejemplo – pero también de una votación no asentada en el consenso, por ejemplo, a través de una estrategia de dominación donde una de las partes trate de imponer su solución al resto. En este caso, la cantidad se impondrá sobre la calidad y los conflictos tenderán a persistir. El consenso implica necesariamente el derecho de veto, es decir, cuando una sola persona está en contra no es posible hablar de consenso. Esto no es así, sin embargo, en los procesos que se rigen por la regla de la mayoría, donde la decisión mayoritaria, numéricamente dominante (la mitad más uno), se impone a la minoría.

Utilizar el principio de autoridad sólo es deseable como última opción en la resolución de conflictos y únicamente cuando ya se han cubierto, sin éxito, las etapas encaminadas a alcanzar un consenso operacional. Sólo entonces, en última instancia, la persona que ostenta la autoridad puede recurrir a ella para poder tomar una decisión y desbloquear la situación. Cuando el principio de autoridad se aplica de forma sistemática e indiscriminada, se socava el compromiso y se desalienta la colaboración de las personas involucradas.

Ítem 6	FSi	FNo	%Si	%No
¿Se percibe una actitud integracionista en el talento humano de la organización?	19	19	50	50

Fuente: González (2018)

El cincuenta por ciento (50%) de la muestra considera que se percibe una actitud integracionista en el talento humano de la organización y la otra mitad no lo considera así. El talento humano de la organización está dividido en su respuesta, lo cual demuestra que hay una intención del talento humano de la empresa por integrarse que no se encuentra reflejada en la estructura organizacional.

Aún se observan tendencias a la gestión funcional y no estratégica de la gestión de los recursos humanos, donde las funciones del área de recursos humanos no guardan estrecha relación con los objetivos estratégicos, la misión y la visión de la empresa, lo que afecta el buen desempeño de la organización. Para alcanzar un alto desempeño organizacional que mejore la competitividad y los resultados de la empresa, es necesario integrar el sistema de gestión de capital humano a la estrategia empresarial lo que contribuirá a desarrollar en los trabajadores conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para crear más riquezas con eficiencia, así como desarrollar la conciencia, la ética, la solidaridad, el espíritu de sacrificio y de heroísmo, lo que le permitirá ser más competitiva y lograr un alto desempeño organizacional y una mayor satisfacción en el cliente.

Una de las formas de lograr la integración es mediante la formación y su tránsito hacia las organizaciones en aprendizaje continuo. No basta con que en las organizaciones exista implementado un sistema de gestión de capital humano, hace falta además que este tribute a la planeación estratégica de la empresa, lo que puede lograrse mediante la integración.

Ítem 7	FSi	FNo	%Si	%No
¿Se toman en cuenta las necesidades e intereses del talento humano de la organización?	12	26	31.58	68,42

Fuente: González (2018)

Un sesenta y ocho coma cuarenta y dos por ciento (68,42%) de los encuestados manifiesta que no se toman en cuenta las necesidades e intereses del talento humano de la organización. Esta respuesta de la muestra deja claro que los trabajadores sienten que sus directivos no los consideran en su condición de seres humanos. Se hace necesaria una reflexión.

Atrás quedaron los años en que las áreas de recursos humanos se dedicaban solo a temas operativos y transaccionales, relacionados con la administración de personas y prestación de servicios al interior de las empresas. Hoy, los directivos de las compañías requieren algo bien diferente e innovador. Esperan apoyo estratégico a la organización mediante la selección de colaboradores que compartan sus mismos valores y estén comprometidos con la misión, visión y el sueño de la organización.

Ítem 8	FSi	FNo	%Si	%No
¿Se realiza Trabajo mancomunado por parte del talento humano de la organización?	19	19	50	50

Fuente: González (2018)

Nuevamente la mitad de los encuestados (50%) señala que se realiza Trabajo mancomunado por parte del talento humano de la organización. Cuando se trabaja en equipo, los esfuerzos de los miembros se potencian, disminuyendo el tiempo de acción y aumentando la eficacia de los resultados. Esta forma de trabajar, en la que todos los participantes son responsables de las metas, es la más asertiva para cualquier tipo de organización. Esto no sólo porque es más fácil cumplir con los objetivos; sino también porque es la mejor manera de retener talento y fomentar un clima laboral envidiable. No importa el giro ni el tamaño de tu empresa, puedes implementar esta estrategia exitosamente.

1. Construye confianza. La confianza es el elemento principal del trabajo en equipo. Impulsa un ambiente donde todos los participantes conozcan las habilidades de los demás, entiendan sus roles y sepan cómo ayudarse mutuamente

2. Establece objetivos comunes. Para que tus empleados trabajen en equipo deben perseguir las mismas metas. Por ello, es importante que comuniques la misión de la empresa de manera uniforme y que definas cómo cada miembro y departamento puede contribuir a cumplirla

3. Crea un sentido de pertenencia. Los seres humanos necesitamos sentirnos parte de algo; por eso, el factor más poderoso en la creación de equipos es el desarrollo de una identidad común. Define qué identifica a tus equipos, fija valores y haz que cada miembro esté consciente de su impacto en el equipo

4. Involucra a tu gente en las decisiones. Nada afecta más un trabajo en equipo que el hecho de que las decisiones sean tomadas por un líder autócrata. Para evitarlo, impulsa la generación de ideas, abre tu mente y motiva a cada empleado a compartir su opinión. Si tienes esta retroalimentación, será más fácil implementar cualquier cambio o estrategia.

5. Haz que haya un entendimiento entre las partes. Es muy fácil criticar o subestimar el trabajo de los demás cuando uno no lo conoce o no lo ha ejecutado. Para crear empatía entre tus trabajadores, realiza ejercicios de rotación entre áreas.

Así cada miembro sabrá en qué consiste la labor del otro y cómo puede contribuir a hacerlo mejor.

6. Motiva la responsabilidad y el compromiso mutuo. Cuando una persona es parte de un equipo, sabe que los logros o fracasos son responsabilidad de todos y cada uno de los miembros. No fomentes la mentalidad de “éste no es mi problema”; haz que los problemas y los aciertos sean compartidos

7. Impulsa la comunicación. La única manera de que todos los miembros trabajen como una orquesta es que existan los canales de comunicación adecuados. Los verdaderos equipos se escuchan y retroalimentan. Están dispuestos a cambiar de opinión y a crear estrategias en conjunto.

8. Aprovecha la diversidad. Un equipo de trabajo homogéneo puede operar con eficiencia pero sin mucha innovación. Al momento de crear tus equipos procura que haya personalidades e intereses distintos, pero que se compartan valores y un compromiso con la empresa

9. Celebra los éxitos grupales. Aunque es importante también reconocer el trabajo individual, es clave que las recompensas se den por resultados en equipo. Cuando algo sale bien, reúne a todos los implicados y agradéceles su trabajo. Procura destacar el papel de cada uno, pero celebrar el resultado grupal

10. Sé un líder. Todo equipo de trabajo necesita un líder que guíe y reúna los esfuerzos individuales. No te “laves las manos” y sé parte del equipo. Como líder tendrás que llegar a consensos y tomar decisiones, con base en las ideas y opiniones de tu equipo.

Ítem 9	FSi	FNo	%Si	%No
¿Se perciben acuerdos entre los diversos sectores de la organización?	10	28	26.32	73,68

Fuente: González (2018)

Un setenta y tres coma sesenta y ocho (73,68%) de los encuestados percibe acuerdos entre los diversos sectores de la organización. Al interior de las organizaciones de diversa naturaleza (empresas, instituciones públicas, ONGs, organizaciones de base, redes sociales y productivas), es crítico el adecuado manejo de los grupos humanos y las relaciones interpersonales a fin de evitar el deterioro del clima organizacional y el trabajo en equipo, que finalmente afecta el logro de los objetivos institucionales.

Se trata de contribuir a armonizar las dinámicas grupales y el trabajo en equipo, con el fin de mejorar su desempeño e interacción, así como a la toma de decisiones estratégicas de manera eficiente

Ítem 10	FSi	FNo	%Si	%No
¿Se perciben actitudes proactivas en el talento humano de la organización?	10	28	26.32	73,68

Fuente: González (2018)

El setenta y tres coma sesenta y ocho (73,68%) de la muestra señala que no perciben actitudes proactivas en el talento humano de la organización. La proactividad es una actitud en la que una persona asume el control absoluto de su conducta de forma activa. Significa tomar la iniciativa, anticiparse a los hechos, ser responsable por lo que suceda y decidir en cada momento.

Una persona proactiva es capaz de reaccionar ante cualquier circunstancia. Pero ser proactivo no significa ni actuar con rapidez ni de forma desorganizada, no es solo llevarse por los impulsos. Un individuo proactivo no se queja si en el trabajo las cosas no van como espera, sino que trabaja para conseguir los objetivos y genera cambios constructivos en la organización.

Las personas proactivas en la empresa se conocen por: tener creatividad, Transformar las ideas en acciones, Actuar, no esperar a ver qué pasa, Buscar nuevas oportunidades, Crear cambios positivos, Anticipar, prevenir y resolver problemas, Actuar de forma diferente en función de cómo deban hacerlo, Estar orientadas a resultados, Perseverar, no rendirse, Ser flexibles, Ser responsables de sus actos, Ser libres de su propia conducta, Ser positivos, No limitarse a cumplir órdenes o desempeñar sus funciones sin más.

Un líder proactivo es una persona con iniciativa, positivismo, empatía, capacidad de motivación y automotivación, comunicación, firmeza, asertividad, cordialidad y educación, capacidad de innovación y creatividad, visión de futuro, responsabilidad de sus actos y otras cualidades positivas. Además, es una persona que hace las cosas bien y da ejemplo. No compete, colabora con los demás para conseguir los objetivos empresariales.

CAPÍTULO V

5.1. PROPUESTA

La gestión participativa exige un cambio de prácticas tanto en el supervisor como en el trabajador, donde el primero asume actitudes de orientación y facilitación de su equipo a cargo y el segundo pasa a ser un sujeto activo de la gestión. Esta se considera la forma de administrar que organiza el trabajo aumentando tanto la competitividad como la capacidad de influir de los trabajadores en las decisiones, se funda en relaciones laborales de colaboración, confianza, responsabilidad, lealtad y compromiso con las metas propuestas en la empresa, en todos los niveles de la estructura organizacional.

Este estudio que enfatiza la gestión participativa se fundamenta básicamente en que la participación del talento humano, requiere especial atención para el éxito de toda empresa, es preciso recordar que las empresas dependen para su actividad, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Plantean Werther y Davis. (2002) que hoy en día las empresas identifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico. (Pág.159).

En tal dirección, se podrá decir que; un adecuado sistema de sugerencias constituye uno de los medios más eficientes para lograr la mejora continua, ya que no solamente eleva la motivación del personal, sino que además da lugar a un mayor compromiso e implicación de este. No cabe duda de que las empresas que lo hacen suyo han conseguido sustanciales disminuciones de costos, mejoras en los niveles de productividad y calidad, mayores niveles de satisfacción de los clientes, mayor rentabilidad y mejor seguridad laboral entre otros. El mejoramiento continuo parte de una planificación en la cual se determinan los objetivos de la empresa y lo que es posible que el cliente espere del producto o servicio que se le ofrece, además de determinar el cómo se harán las cosas para el alcance de los objetivos que se hayan propuestos. Asimismo para proporcionar una estructura para las actividades de mejora, la dirección debe definir y realizar un proceso para la mejora continua que pueda aplicarse a la prestación del servicio y apoyo de los procesos y las actividades.

Actualmente se le concede cada vez una mayor importancia a la participación de todos los elementos que integran un grupo o equipo de trabajo, en la toma de decisiones, no porque se haya prescindido totalmente de la toma de decisiones hecha exclusivamente por el líder del grupo (gerente, jefe, supervisor, etc.) sino porque hay ocasiones en que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones.

Además, cuando la gente participa en la toma de la decisión, se siente más comprometida a lograr los resultados deseados, convirtiéndose en un poderoso motivador para los trabajadores el que se les tome en cuenta en el momento de decidir.

Hoy en día realizar bien el trabajo no es suficiente para el éxito de los proyectos empresariales por lo que no podemos olvidarnos de la influencia de la “inteligencia emocional”; es decir, de adoptar una actitud abierta y responsable de cooperación y adaptarla a las normas y modos de trabajar de nuestra entidad.

La manera más adecuada de proceder a la hora de tomar decisiones en una compañía es analizar la situación desde todos los puntos de vista posibles. Después es necesario actuar con seguridad y convicción. Independientemente también de cuál sea nuestra posición en la empresa, podemos solicitar la cooperación de los demás, y agradecer sus ideas.

Hay que saber lo que puede rendir cada empleado, cuáles son las obligaciones que tiene y exigirle que las cumpla, pero siempre con educación y asertividad, conductas que indican seguridad en nuestra capacidad de liderazgo y confianza en las competencias de los demás.

Tanto la toma de decisiones como la organización laboral se asientan en la facultad de delegar. No se trata de dar más trabajo o responsabilidad a los subordinados, sino mejor trabajo, con el fin de que todos nos centremos en lo que es valioso para la empresa. La delegación evidencia el éxito directivo si va acompañada de un buen criterio de selección, formación y refuerzo.

Es importante que en nuestra organización los objetivos empresariales y departamentales estén bien concretados y definidos, con una doble finalidad:

Optimizar los recursos disponibles

Solucionar, de una manera integrada y eficaz, los problemas reales que puedan generarse

La necesidad de la comunicación entre todos los interlocutores para la consecución de los objetivos establecidos, con mayor motivo en empresas del ramo de la transmisión de la información. Todo ello acompañado de una eficaz coordinación y de un riguroso método de procedimiento de trabajo, que refuerzan notablemente la implicación y el compromiso del personal para cumplir con los plazos acordados.

El número de integrantes en ese proceso de toma de decisión, así como el grado de información que disponemos en cada momento y las posibilidades que proporciona cada elección son elementos muy a tener en cuenta.

Todos hemos “sufrido” en más de una ocasión las consecuencias de decisiones ajenas y sabemos que es fácil “descubrir” cuando son erróneas y que es más sencillo incluso admitir la equivocación cuando no hemos sido partícipes de ella. También sabemos que nos resulta mucho más sencillo sentirnos cómodos cuando sí hemos sido partícipes del proceso de toma de decisión y es más, frases como “si me parece bien, pero me lo podías haber consultado antes” son cotidianas.

Al trasladar esta situación al mundo de la empresa y en el contexto actual, se hace especialmente importante la participación de los empleados. Es muy rara una decisión que pueda tomar una organización y que no afecte de una u otra forma a la dinámica cotidiana de los empleados. Da igual si se tratan de decisiones estratégicas o puntuales, si afectan a toda la plantilla o a unos cuantos o si suponen un cambio radical o una modificación nimia de los procesos internos. Absolutamente todas las decisiones tienen un impacto sobre el futuro de la organización y sobre los integrantes de la misma, por lo que es conveniente evitar esa situación de descontento que casi siempre provocan las decisiones impuestas.

Por su parte, algunas empresas están acostumbradas a los gerentes que no cuentan con nadie y no transmiten ninguna información. Sin embargo, son muy raras las situaciones en las que este tipo de políticas pueden funcionar adecuadamente. Por lo general, las organizaciones en las que un solo individuo toma las decisiones de forma completamente autónoma se benefician de la rapidez en la toma de decisiones. El problema de las decisiones individuales reside en que

no siempre se dispone de una visión global de la situación, de toda la información necesaria para que la alternativa elegida sea la más beneficiosa y, lo que es más complicado, la responsabilidad de la ejecución recae sobre otras personas por lo que, en caso de producirse un fallo en las previsiones, la responsabilidad del fracaso no recae sobre el responsable de la decisión, sino sobre el empleado que la ha ejecutado.

Una buena opción frente a esta situación se encuentra en establecer un pequeño intervalo de consultas, donde el responsable de tomar la decisión recaba nueva información, tantea a sus empleados, les invita a proporcionar ideas o nuevas orientaciones, asume que la responsabilidad es suya pero fomenta la participación -siempre teniendo presentes cuáles son los objetivos marcados-, y por último, comparte con todos su decisión. Al igual que en el caso anterior, este proceso de toma de decisiones aporta muchísima flexibilidad pero a diferencia del anterior, minimiza la posibilidad de error y no traslada a los empleados la percepción de que ellos no cuentan.

Frente a los dos modelos anteriores, podemos encontrarnos con una tercera vía. En este caso el responsable de la toma de decisiones reunirá a todos los implicados en este proceso de toma de decisión, expondrá los motivos que impulsan a intervenir y conjuntamente con su equipo definirán los objetivos. Una vez hecho esto, entre todos trazarán las estrategias y reasignarán la responsabilidad y compromisos que cada uno debe asumir en la nueva situación. Esta situación es la ideal para la mayor parte de las empresas y ante situaciones de fuertes cambios ya que nos permite recopilar toda la información necesaria al tiempo que ofrece la oportunidad de decidir a cada implicado. A pesar de ser un sistema de toma de decisiones bastante lento, es uno de los más adecuados cuando el volumen de información a manejar es muy elevado ya que cada responsable de área ofrecerá una visión de la realidad y por tanto, la nueva orientación tendrá una percepción más completa de lo que realmente está ocurriendo en el mercado.

El hecho de implicar a sus empleados en el proceso de toma de decisiones de la organización es fundamental para el éxito de la organización. Por lo general, los empleadores se quejan de la falta de eficiencia y rendimiento de los trabajadores. ¿Se ha preguntado por qué es esto así?, ¿se ha planteado que ellos no rinden

porque no se identifican con la dirección que les han dicho que deben tomar?, ¿ha pensado que quizá es necesario que usted se plantee cómo reaccionaría ante esas decisiones impuestas?. Esta decisión es suya... y si acierta quizá sea la última que tenga que tomar en solitario.

Las ventajas son:

Una mayor concentración de conocimientos, experiencias e información.

Una mayor variedad de puntos de vista.

Se facilita la aceptación de la solución final.

Se reducen los problemas de comunicación.

Las desventajas:

La presión social que se genera.

El predominio que ejercen los líderes informales del grupo sobre los demás.

Los propósitos ocultos, que muchas veces influyen en las opiniones: intereses personales, políticos, etc.

La manipulación del compromiso, con la finalidad de llegar a una decisión más rápidamente.

Puntos a considerar para lograr una toma de decisiones exitosa:

Realizar reuniones semanales o bisemanales para mantenerse informados sobre los avances y problemas que se presenten.

Durante las reuniones adoptar un enfoque para el diagnóstico de la solución de los problemas.

Desarrollo de la solución, sin una intervención dominante del líder del grupo que debe adoptar una posición más de apoyo que de intervención activa, dejando que el grupo sugiera y proponga, sin inmiscuirse directamente en los debates.

Discusión de la solución final.

Retroalimentación. Después de que se haya escogido e implantado una solución, el líder del grupo debe estar retroalimentando al mismo, sobre los avances, éxitos o fallas que se presenten.

Sugerencias para decidir la conveniencia de tomar la decisión en grupo o individualmente para alcanzar resultados acorde con la realidad y satisfactorios:

Factor tiempo

La posibilidad de obtener soluciones satisfactorias

Disposición a arriesgarse

Racionalización

Emplee el análisis costo-beneficio

Evita las decisiones “al vapor”

Confíe en los procedimientos establecidos

Consulte a los demás

Recuerde que nadie siempre tiene la razón

Estrategias para la toma de decisiones:

Métodos cuantitativos y de control

Factores de mantenimiento en el trabajo

Técnica para estimular el entusiasmo y desempeño

Liderazgo

La toma de decisiones debe estar orientada, por tanto, hacia la mejora continua. La vida es cambio constante, y si se está habitualmente adaptado a él, los conceptos de motivación y de desafío personal continúan manteniendo su valor.

CONCLUSIONES

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital mas importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas mas decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

De allí la Importancia de la Retención de personal. Si un talento clave se va, sin duda, la organización va a tambalear, pues no es fácil encontrar un reemplazo inmediato para aquel que es considerado talentoso. Si esta persona generaba rentabilidad y hacía que el negocio fluyera, su ausencia, sin duda, va a dificultar a la empresa en sus objetivos de rentabilidad. Es por eso que se tienen que tener identificados.

Los cambios ocurridos en el entorno empresarial de los últimos años, han provocado un giro en la forma en que las compañías contemplan los recursos humanos. Dicha área, ya no sólo centra sus actividades en el pago de nóminas o la selección de personal, sino que, hoy más que nunca, la nueva preocupación de las empresas se centra en la gestión de sus activos más valiosos: los trabajadores. El conocimiento que éstos poseen, constituye el activo más difícil de gestionar y retener. Es en este punto que ser capaces de motivar a un número de empleados es un aspecto estratégico de gran importancia, además de ser la forma más eficiente de tratar de retener el talento y de alcanzar los objetivos de la empresa.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Arambarri, J. 2012. Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento Dinámico por Procesos Utilizando como Soporte TIC en el Entorno Colaborativo de Trabajo Basado en el Modelo de Creación de Conocimiento de Nonaka-Takeuchi. Caso de Estudio en el Área de Gestión de Proyectos en Institución Avanzada en Conocimiento. Tesis Doctoral, Universidad de Córdoba. [Documento en línea]. En: www.uco.es/publicaciones. [Consulta: Noviembre 11, 2016].
- Área de Postgrado UNELLEZ. 2011. Líneas de investigación postgrado UNELLEZ. Áreas y líneas de investigación: Área ciencias económicas y sociales. [Documento en línea]. En: <http://www.postgradovipi.50webs.com/archivos/descargas/csceconomicas.pdf>. [Consulta: Noviembre 02, 2016].
- Becerra-Fernandez, I. and Sabherwal, R. 2010. Knowledge Management: Systems and Processes. Armonk (N.Y.); London: M.E. Sharpe.
- Bueno, E. 2004 “El Gobierno de la Empresa: En busca de la transparencia y confianza”. Ed. Pirámide, Madrid.
- Cabero, A. J. y Llorente, C. M. 2013, La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información (TIC). En Eduweb. Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación, 7 (2) pp.11-22. [Documento en línea]. En: <http://tecnologiaedu.us.es/tecnoedu/images/stories/jca107.pdf>. [Consulta: Septiembre 30, 2016].
- Camacho, H. C. A. (2015). Modelo de gestión del conocimiento en el área de atención de usuarios de un organismo público especializado. Trabajo de Grado. MSc. en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología. Pontificia Universidad Católica del Perú. 98 p.
- Cerny, C. A. and Kaiser, H. F., 1977. A study of a measure of sampling adequacy for factor-analytic correlation matrices. *Multivariate Behavioral Research*, 12(1):43-47.
- Chin, W. W. 1998. The partial least squares approach for structural equation modeling. En G. A. Marcoulides, (Eds.), *Modern methods for business research* (pp. 295–236). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Delida, P. V. R. 2016. Gestión del conocimiento como herramienta para mejorar la Dirección de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Ricaurte del estado Cojedes. Trabajo Especial de Grado. UNELLEZ. 105 p.
- Demchig, B. 2015. Knowledge management capability level assessment of the higher education institutions: Case study from Mongolia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 174: 3633 – 3640. [Documento en línea]. En:

www.sciencedirect.com.

- Díaz, C.; Batanero, C. y Cobo, B. 2003. Fiabilidad y generalizabilidad. Aplicaciones en evaluación educativa. Revista Números. Edición 54. (Pp. 3-21).
- Digman, L. 1990. Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases. (2nd ed.). Homewood. IL: BPI/Irwin.
- Dixon, D. D. 2011. Leveraging knowledge management tools to support security risk management in the department of homeland security. Thesis PhD. Naval Postgraduate School. Monterey, California. 173 p.
- Domínguez, A. L., Sánchez, G. J. y Torres, H. Z. 2010. Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. Investigación y Ciencia. 18(50): 24-32.
- Escobar, P. J. y Martínez, C. A. 2008. Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. En *Avances en Medición*, 6, pp. 27-36. [Documento en línea]. En: http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf. [Consulta: Noviembre 10, 2016].
- Fernández, A. 2016. Despido “Extrés” de Trabajadores Públicos. Microjuris.com. Boletín doctrinal N° 60. [Documento en línea]. En: <https://aldiavenezuela.microjuris.com/2016/05/26/despido-expres-de-trabajadores-publicos/>. [Consulta: Noviembre 10, 2016].
- Fornell, C. y Larcker, D. F. 1981. Evaluating Structural Equation Models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*. 18(3): 39-50.
- García, G. R. 2015. Modelo del conocimiento para generar competencias en los profesionales de la Gobernación del estado Portuguesa. Trabajo de Grado. UNELLEZ. 95 p.
- Gascón, Y., Aguilarte, E., Cafaro, R. y Pérez, B. 2014. Análisis jurídico del gobierno electrónico en el marco de la interoperabilidad entre los Consejos Comunales y la Alcaldía de Maturín-Venezuela. *Enlace Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*. 11 (1): pp. 65-85.
- Gonzales, G. N. 2010. Propuesta de gobierno electrónico a la Alcaldía del municipio Barinas (caso: estatus de proyectos). Tesis de Doctorado. UPM-España. UFT-Venezuela. 123 p.
- González, C. y Martínez, J. L. 2014. Gerencia estratégica e innovación empresarial:

- referentes conceptuales. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 12, núm. 1, p. 107-116.
- Gore, E. 2009. *Prácticas Colectivas y Redes de Aprendizaje*. *Revista del Instituto Rosario de Investigaciones en Ciencias de la Educación (IRICE)*, del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y la Universidad Nacional de Rosario (UNR). 20, 13-19.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*, 6th Edition. Pearson. 816 pp. ISBN-13: 9780138132637
- Henseler, J., Ringle, C. M. and Sarstedt, M. 2015. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 43:115–135.
- Henseler, J., Ringle, C. M. y Sinkovics, R. R. 2009. The use of partial least squares path modeling in international marketing. En R. R. Sinkovics y P. N. Ghauri (Eds.), *Advances in international marketing* (pp. 277-319). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Hernández, R. S; Fernández, C. C y Baptista, L. M. 2010. *Metodología de la investigación*. McGraw-Hil-Interamericana. México, D. F. 5ta Ed. 613 p.
- IBM SPSS. 2012. *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 20.0*. IBM Corp. Released 2011. IBM.SPSS.Statistics.v20.x86.Multilingual-EQUiNOX. 2012. Armonk, NY: IBM Corp.
- Idárraga, M. D. y Lozada, C. A. 2015. Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. [Documento en línea]. En: <http://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-estructura-organizacional-relaciones-inter-organizacionales-analisis-90373500>. [Consulta: Noviembre 15, 2016].
- ISO 9001. 2015. *El Futuro de la Calidad*. isotools.org. Norma de Calidad ISO 9001. [Documento en línea]. En: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/>. [Consulta: Noviembre 02, 2016].
- Jennex, M. y Olfman, L. 2011. A Model of Knowledge Management Success. In *Strategies for Knowledge Management Success: Exploring Organizational Efficacy*. New York: Information Science Reference. Hershey.
- Jennex, M., Smolnik, S. y Croasdell, D. 2011. Towards a Consensus Knowledge Management Success Definition. Capítulo I. In *Strategies for Knowledge Management Success: Exploring Organizational Efficacy*. New York: Information Science Reference. Hershey.

- Jennex, M.E., Smolnik, S. y Croasdell, D.T. 2009. Towards a Consensus Knowledge Management Success Definition. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 39(2), 174-188.
- Lauren, T. 2016. Accelerators of KM maturity. [Documento en línea]. En: <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/Accelerators-of-KM-maturity.aspx>. [Consulta: Noviembre 24, 2016].
- Laverde, M. F. y López, M. 2012. Diseño de un sistema de atención telefónica al usuario (call center) en el Servicio Bolivariano de Inteligencia Nacional (SEBIN) basado en software libre y tecnología de transmisión de voz sobre ip. Trabajo Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. 160 p.
- Liedo, J. 2016. Por qué transformar la gestión del conocimiento con social business. Unidad Social Business de Ibermática. [Documento en línea]. En: <http://www.ibermaticasb.com/por-que-transformar-la-gestion-del-conocimiento-con-social-business>. [Consulta: Noviembre 17, 2016].
- Linares, J. 2014. La Impunidad del Acoso Laboral en Venezuela. [Blog en línea]. En: <http://www.aporrea.org/trabajadores/a191017.html>. [Consulta: Noviembre 18, 2016].
- López, D., Marulanda, C. E. y López, M. 2015. Métricas de Valoración de la Gestión del Conocimiento para las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Tecnologías de Información en el Triángulo del Café en Colombia. *Información Tecnológica*. 26(3): 173-183.
- López, M. S. 2015. Application of the balanced scorecard methodology to the guardia civil: the sigest proyect. http://intranet.bibliotecasgc.bage.es/intranet-tmpl/prog/local_repository/documents/18273.pdf. [Consulta: Noviembre 19, 2016].
- Martínez, J. 2010. Depósito Legal No. Primera edición: junio, 2002 Segunda edición: enero, 2010 500 ejemplares impreso en Editorial EL PAÍS Cronenbold N° 6 Telf.: 334 3996 - 333 4104 edpais@cotas.com.bo Impreso en Bolivia - Printed in Bolivia. Meza, C. 2005. Metodología de la investigación.
- Martínez, M. J. 2015. Nuevos Modelos de Formación para Empleados Públicos. Guía para la transformación. Editorial UOC. 280 pág.
- Máspero, M. 2016. Más de un millón de trabajadores ha sido perseguido o acosado en el entorno laboral. Coordinadora nacional de la Unión Nacional de Trabajadores (Unete). [Documento en línea]. En: <http://www.elpitazo.com/ultimas-noticias/mas-millon-trabajadores-ha-perseguido-acosado-entorno-laboral/> [Consulta: Noviembre 03, 2016].
- Medina, J. y Ortégón, E. 2006. Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: Bases Teóricas e Instrumentos para la América Latina y El Caribe. Instituto

Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social y CEPAL, Naciones Unidas. Septiembre. Santiago de Chile.

Medrano, L. y Cazarini, E. 2013. Integrated Model for Implementation and Development of Knowledge Management. *Knowledge Management Research & Practice*. 1-6.

Naciones Unidas. 2014. E-Government Survey 2014. Leveraging E-government at a Time of Financial and Economic Crisis. Nueva York: Publicaciones de las Naciones Unidas. [Disponible en línea en: https://publicadministration.un.org/egovkb/portals/egovkb/documents/un/2014-survey/e-gov_complete_survey-2014.pdf]. [Consulta: Noviembre 9, 2016].

Nahapiet, J. and Ghoshal, S. 1998, "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*. 23:242-266.

Navarro, E. M. A. 2012. Necesidad, funcionamiento y misión de un servicio de inteligencia para la seguridad y la defensa. [Disponible en línea en: <file:///C:/Users/hp%20pc/Documents/A%20TG%202017/TG%20MSc%20Liset%20Martinez-SEBIN%20San%20Carlos/NecesidadFuncionamientoYMisionDeUnServicioDeIntelig.pdf>]. [Consulta: Noviembre 16, 2016].

Navarro, E. M. Á. y Bonilla, N. D. 2004. Gestión del conocimiento y servicios de inteligencia: la dimensión estratégica de la información. Ed. Boletín oficial del estado. 240 pp.

Navarro, J. M. B. 2015. Knowledge management and culture of security. [Disponible en línea en: http://intranet.bibliotecasgc.bage.es/intranet-tmpl/prog/local_repository/documents/18273.pdf]. [Consulta: Noviembre 12, 2016].

Nonaka, I., Toyama, R. y Hirata, T. 2008. *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*. in collaboration with Susan J. Bigelow, Ayano Hirose, and Florian Kohlbacher. New York: Ed. Palgrave Macmillan. 252 pages.

ODH Análisis Venezuela. 2015. El aumento del sector estatal, en términos de nómina y gastos no se ha traducido en un aporte a la economía. [Blog en línea]. En: http://www.el-nacional.com/economia/Nomina-publica-crecio-gobierno-chavista_0_647935451.html. [Consulta: Agosto 12, 2016].

Oliver, S. y Kandari, K. (2006). How to Develop Knowledge Culture in Organizations? A Multiple Case Study of Large Distributed Organizations. *Journal of Knowledge Management*. 10(4), 6-24.

Ortigoza, J. y Segarra, J. 2008. Elaboración de evaluaciones de conocimiento en línea. *Telematique*. 7(3). [Documento en línea]. En: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telematique/article/viewArticle>

/853/2097. [Consulta: Noviembre 21, 2016].

Parra, Y. y Rodríguez, M. 2009. Condiciones y medio ambiente de trabajo de las funcionarias y funcionarios públicos en el marco de la LOPCYMAT y su reglamento parcial. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. 129 pp.

Prusak, L. 1997. Knowledge in Organisations, Butterworth-Heinemann, USA. ISBN: 978-0-7506-9718-7

Rodríguez, B. P. 2007. Generación de Competencias Producidas por la Utilización del Cuadro de Mando Integral (CMI). CITEG. Año I (2): 113 – 127. [Documento en línea]. En: http://fondoeditorial.uneg.edu.ve/citeg/numeros/c02/c02_art04.pdf. [Consulta: Noviembre 17, 2016].

Rueda, D. D. C. 2014. Homogenización de múltiples modelos de gestión del conocimiento desde la perspectiva de la ingeniería de la colaboración. [Documento en línea]. En: http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/2634/1/Homogenizacion_Multiples_Modelos_Rueda_2014.pdf. [Consulta: Noviembre 15, 2016].

Rueda, B. G. y Rodenes, M. A. 2016. Factores determinantes en la producción científica de los grupos de investigación en Colombia. Revista Española de Documentación Científica. 39(1): 1-16.

Ruiz, S. B., Pérez, C. N., Domínguez, Y. S., González, P. A. 2015. Herramientas para análisis cualitativo en estudio del empleo de la información científica por usuarios de Infomed. [Documento en línea]. En: <http://www.medigraphic.com/pdfs/educacion/cem-2015/cem152l.pdf>. [Consulta: Noviembre 22, 2016].

Salim, J., Yahya, Y., Othman, M. y Mohd, N. (2007). The Use of Holistic Approach to Knowledge Management Initiative in Managing Information in Higher Learning Institution: A Perspective. 6th WSEAS International Conference on E-ACTIVITIES, (pp 347-352). Tenerife. Spain. December 14-16. [Documento en línea]. En: <http://www.wseas.us/e-library/conferences/2007tenerife/papers/600-187.pdf>. [Consulta: Noviembre 06, 2016].

Sánchez, J. M. y Lafuente, F. R. 2010. La conciencia ambiental: Qué es y cómo medirla. Revista Internacional de Sociología. 68 (3): 731-755.

Scarbay, F., Parra, D. y Medina, N. 2008. Gobierno electrónico de la Alcaldía del municipio Carirubana del estado falcón – Venezuela. Telematique. 7(2). Documento en línea. En: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telematique/article/viewArticle/844/2070>. [Consulta: Noviembre 16, 2016].

Silva, L. J.T. y Ferrer, J. T. D. 2010. Organizaciones basadas en inteligencia: aproximación a una realidad empresarial del siglo xxi. Documento en línea]. En:

<http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev5-Ens3-TorresyOtros.pdf>.
[Consulta: Noviembre 16, 2016].

Silva, R. Y. 2011. Sistema de seguridad social que ampara a los funcionarios adscritos al Servicio Bolivariano de Inteligencia Nacional (SEBIN-Maracaibo). Trabajo especial de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. 136 p.

Simanca, S. M. M. 2016. Modelo conceptual para la gestión del conocimiento en la cadena productiva de lácteos en Colombia. Caso Córdoba. [Documento en línea]. En: <http://www.bdigital.unal.edu.co/52746/1/50913728.2016.pdf>. [Consulta: Noviembre 21, 2016].

StatSoft, Inc. 2012. STATISTICA. Data analysis software system, version 7.

UNE 166006. 2011. Gestión de la I+D+I: Sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva. Norma Española Experimental. Madrid: AENOR.

Urdaneta, R. S. 2003. La imagen corporativa y la gerencia pública en Venezuela. Revista de Artes y Humanidades. 4(8): 15-28.

Venezuela. 1999. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Título III. De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes, Artículo 87.

Venezuela. 1999a. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Título III. De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes, Artículo 87.

Venezuela. 2000. Gaceta Oficial N° 36.955 del 22-05-2000.

Venezuela. 2001. Gaceta Oficial N° 37.305 del 17-10-2001.

Venezuela. 2001. Gaceta Oficial N° 37.148 del 28-02-2001.

Venezuela. 2002. Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) .Gaceta Oficial No. 37.522 de fecha 06 de septiembre de 2002.

Venezuela. 2005. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (). Capítulo I. Disposiciones Generales Artículo 1, 4, 5 y 6 y, Capítulo VI. De las Obligaciones de los Empleadores y de los Trabajadores. Artículo 19 y 26. (Lopcymat), publicada en Gaceta Oficial número 38.236, de fecha 26 de julio de 2005.

Venezuela. 2010. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2010). Capítulo I. Disposiciones Generales Artículo 1, 4, 5 y 6 y, Capítulo VI. De las Obligaciones de los Empleadores y de los Trabajadores. Artículo 19 y 26. Gaceta Oficial número 38.236, de fecha 26 de julio de 2005.

Venezuela. 2012. Gaceta Oficial N° 39.945 del 15-06-2012. Vigente desde el 15-06-2014' disposición final cuarta.

Venezuela. 2014. Gaceta Oficial N° 6.147 Extraordinario del 17-11-2014.

Venezuela. 2015. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2015). Título IV. Capítulo VI. De la Higiene y Seguridad en el Trabajo Artículo 236, 237 y 246.

Venezuela. 2015. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2015). Título IV. Capítulo VI. De la Higiene y Seguridad en el Trabajo Artículo 236, 237 y 246.

Vogel, H. M. 2016. FODA Matemático. http://www.tablerodecomando.com/seminarios/tablero_de_comando_capacitacion_foda_ol.htm.

Wong, K. 2005. Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises. *Industrial Management & Data*. 105(3), 261-279.

Young, R. 2010. Knowledge Management Tools and Techniques Manual. The Asian Productivity Organization. (APO KM Assessment Tool). http://www.kmbestpractices.com/uploads/5/2/7/0/5270671/km_tools__techniques_manual.pdf.