



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NUCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL" DEPARTAMENTO DE
CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

**CAPITAL HUMANO EN LOS DEPARTAMENTOS DE SERVICIOS DE LOS
CONCESIONARIOS GRUPO ORIAND, S.A. MUNICIPIO VALERA,
ESTADO TRUJILLO**

www.bdigital.ula.ve

AUTOR: Br. Eyvan Canelones
C.I. Nº: V-17.866.020

Trujillo, septiembre de 2014

Reconocimiento-No comercial-Compartir igual

INDICE GENERAL

	Pág.
VEREDICTO	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
INDICE GENERAL	ii
INDICE DE CUADROS	iv
INDICE DE FIGURAS	v
INDICE DE TABLAS	vi
INDICE DE GRAFICOS	viii
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	3
Formulación del Problema	8
Sistematización del Problema	8
Objetivos de la Investigación	9
Justificación de la Investigación	10
Delimitación de la Investigación	11
CAPÍTULO II	
MARCO TEORICO	
Antecedentes de la Investigación	12
Bases Teóricas	15
Definición Términos Básicos	38
Operacionalización de la Variable	39
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación	41
Diseño de la Investigación	42
Población y Muestra	43
Técnicas e Instrumento de la Recolección de la Información	44
Validez del Instrumento	45
Análisis estadístico de los datos	46
CAPITULO IV	
PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	47
CAPITULO V	

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
Conclusiones	82
Recomendaciones	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
ANEXOS	87
Instrumento	89
Carta de validación	105

www.bdigital.ula.ve

INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Comparación sobre las definiciones de capital humano	17
Cuadro 2. Operacionalización de la Variable	40
Cuadro 3. Distribución de la Población	43

www.bdigital.ula.ve

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Elementos del capital humano	20
Figura 2. Metodología para el desarrollo del capital humano	35

www.bdigital.ula.ve

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 El Departamento de Servicios, cuenta con un personal.	47
Tabla 2 En el Departamento de Servicios, el personal refleja	49
Tabla 3 El personal en el Departamento de Servicios percibe una arquitectura organizacional.	51
Tabla 4 El personal en el Departamento de Servicios percibe una cultura organizacional.	52
Tabla 5 El personal en el Departamento de Servicios percibe un estilo de Administración sustentado en un liderazgo:	54
Tabla 6 En el Departamento de Servicio, la autoridad como fuente de poder que genera valor agregado al trabajo.	55
Tabla 7 En el Departamento de Servicio, la información como elemento impulsor para generar valor agregado al trabajo.	57
Tabla 8 El sistema de recompensas para el personal que labora en el Departamento de Servicios, se diseña en atención de	58
Tabla 9 En el departamento de servicios las competencias del personal.	59
Tabla 10 ¿Usted como personal adscrito al Departamento de Servicios, ha participado en procesos de capacitación programados por la organización y/o departamento?	61
Tabla 11 Los procesos de capacitación programados por la organización y/o departamento, han cumplido con los objetivos.	62
Tabla 12 Los programas de capacitación han sido orientados, considerando las siguientes técnicas de capacitación.	63
Tabla 13 ¿Usted como personal adscrito al Departamento de Servicios, ha participado en procesos de Desarrollo de las Personas, programados por la organización y/o departamento?	65
Tabla 14 ¿En los procesos de desarrollo de las personas en los que ha participado, le han brindado la oportunidad de crecer como persona?	66
Tabla 15 Los programas de desarrollo de las personas han sido orientados, considerando los métodos fuera y dentro del puesto.	67
Tabla 16 ¿Usted como personal adscrito al Departamento de Servicios, ha participado en procesos de Desarrollo de carreras programados por la organización y/o departamento?	69
Tabla 17 Los procesos de desarrollo de carrera en los cuales ha participado, se programaron.	71
Tabla 18 ¿Cuáles de las siguientes herramientas para el desarrollo de carrera, han implementado en la organización y/o de departamento?	72
Tabla 19 En el departamento de servicio se valora el personal.	73
Tabla 20 En el departamento de servicio se captura y se mide el personal atendiendo a:	74

Tabla 21 En el departamento de servicio se integra y gestiona la información de las fases anteriores.	76
Tabla 22 En el departamento de servicio, se planifica y se desarrolla el personal atendiendo a las variables.	77
Tabla 23 En el departamento de servicio proyecta el desempeño del personal.	78

www.bdigital.ula.ve

INDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 El Departamento de Servicios, cuenta con un personal.	48
Gráfico 2 En el Departamento de Servicios, el personal refleja	49
Gráfico 3 El personal en el Departamento de Servicios percibe una arquitectura organizacional.	51
Gráfico 4 El personal en el Departamento de Servicios percibe una cultura organizacional.	53
Gráfico 5 El personal en el Departamento de Servicios percibe un estilo de Administración sustentado en un liderazgo:	59
Gráfico 6 En el Departamento de Servicio, la autoridad como fuente de poder que genera valor agregado al trabajo.	56
Gráfico 7 En el Departamento de Servicio, la información como elemento impulsor para generar valor agregado al trabajo.	57
Gráfico 8 El sistema de recompensas para el personal que labora en el Departamento de Servicios, se diseña en atención de	58
Gráfico 9 En el departamento de servicios las competencias del personal.	60
Gráfico 10 ¿Usted como personal adscrito al Departamento de Servicios, ha participado en procesos de capacitación programados por la organización y/o departamento?	61
Gráfico 11 Los procesos de capacitación programados por la organización y/o departamento, han cumplido con los objetivos.	62
Gráfico 12 Los programas de capacitación han sido orientados, considerando las siguientes técnicas de capacitación.	64
Gráfico 13 ¿Usted como personal adscrito al Departamento de Servicios, ha participado en procesos de Desarrollo de las Personas, programados por la organización y/o departamento?	65
Gráfico 14 ¿En los procesos de desarrollo de las personas en los que ha participado, le han brindado la oportunidad de crecer como persona?	66
Gráfico 15 Los programas de desarrollo de las personas han sido orientados, considerando los métodos fuera y dentro del puesto.	68
Gráfico 16 ¿Usted como personal adscrito al Departamento de Servicios, ha participado en procesos de Desarrollo de carreras programados por la organización y/o departamento?	69
Gráfico 17 Los procesos de desarrollo de carrera en los cuales ha participado, se programaron.	70
Gráfico 18 ¿Cuáles de las siguientes herramientas para el desarrollo de carrera, han implementado en la organización y/o de departamento?	72
Gráfico 19 En el departamento de servicio se valora el personal.	73
Gráfico 20 En el departamento de servicio se captura y se mide el personal atendiendo a:	75

Gráfico 21 En el departamento de servicio se integra y gestiona la información de las fases anteriores.	76
Gráfico 22 En el departamento de servicio, se planifica y se desarrolla el personal atendiendo a las variables.	77
Gráfico 23 En el departamento de servicio proyecta el desempeño del personal.	78

www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NUCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL" DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

**CAPITAL HUMANO EN LOS DEPARTAMENTOS DE SERVICIOS DE LOS
CONCESIONARIOS GRUPO ORIAND, S.A. MUNICIPIO VALERA,
ESTADO TRUJILLO**

AUTOR: Br. Eyvan Canelones
TUTOR: MSc. María E. Briceño

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como finalidad analizar el capital humano en los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A. municipio Valera, estado Trujillo. La metodología fue de tipo descriptivo con un diseño de campo, se aplicó como técnica para la recolección de datos el cuestionario, con respuestas múltiples. La población objeto de estudio estuvo constituida por (41) empleados. Para realizar la validez de contenido, el instrumento fue revisado por tres expertos. El estudio reveló que el talento humano posee conocimientos, habilidades y competencias actualizadas, es recompensado en función de los conocimientos, habilidades en resolución de problemas, al mismo tiempo que la organización planifica en función del liderazgo, sin embargo evita conferir autoridad y libertad al personal para el manejo de los recursos a disposición como también realizar proyectos y proyecciones. Se recomienda delegar poder al personal para el manejo de los recursos, valorar el capital humano como un ser activo, que tiene las posibilidades de transformarse constantemente en beneficio a la empresa.

Palabras Clave: Capital Humano, Departamentos de Servicios, Concesionarios.

INTRODUCCIÓN

El capital humano está conformado por el conjunto de conocimientos y las capacidades de los empleados de las empresas, y forma parte de los componentes del capital intelectual como son el capital estructural y relacional. Es reconocido como el patrimonio invaluable que un ente social puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito.

El capital humano está compuesto por talentos, dotados de conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que son reforzados, actualizados y compensados de forma constante, mediante la presencia de otros componentes como son una arquitectura organizacional, una cultura organizacional y un estilo de gestión que les permita desarrollarse y crecer, es decir, no basta con tener talentos se requiere de otros aspectos para poseer capital humano, es necesario un contexto organizacional adecuado, al respecto Chiavenato (2009: pág. 56) señala que los “talentos que se integran y conectan a una arquitectura organizacional dinámica, a una cultura organizacional envolvente y a un estilo de liderazgo participativo”, es considerado capital humano.

Bajo estos señalamientos, surge la valoración de activos corporativos de naturaleza inmaterial o intangible como lo es el capital humano, elemento esencial en las organizaciones, el cual ha ocupado un espacio en la contabilidad financiera, pero dada la escasa apreciación de este factor las técnicas contables no han prestado mucha atención a la valoración de este tipo de activos intangibles.

Es por ello, que la presente investigación pretende analizar el capital humano en los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A. municipio Valera, estado Trujillo, para ello, se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I; contiene planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación y delimitación.

Capítulo II; detalla los antecedentes, bases teóricas, bases legales, y mapa de variables.

Capítulo III; refleja el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas de recolección de datos, validez, análisis de la información.

Finalmente se encuentran los aspectos formales de la investigación como son la bibliografía, donde se registran los autores revisados cuyos aportes sustentan la variable de la investigación.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La nueva economía ha surgido producto de los cambios, transformaciones y la globalización. Hoy día se han detectado y creado activos intangibles que anteriormente no se habían tomado en cuenta, tal es el capital intelectual; siendo el talento humano su máximo exponente.

Al respecto, Guzmán y García (2002) señalan que:

A finales del siglo XIX el avance de la Revolución Industrial y la imperiosa aparición de verdaderos complejos fabriles, trajo con ello un sinnúmero de empleados quienes se sumaban para ocupar funciones específicas a nivel operativo que respondían sólo a exigencias de fabricación e ingeniería de productos, donde el personal era tratado como un objeto más dentro de la organización.

Tal y como lo refieren los autores (Ob. cit.), luego de ésta renovación empresarial, la formación del personal comenzó a adquirir cierta relevancia con el auge de la posguerra. La explosión demográfica de estos tiempos, el considerable crecimiento de mercado, y el apoyo jurídico de las prestaciones sociales, cambiaron la perspectiva de la relación existente entre empleador y empleado. Hacia 1980, los sindicatos comenzaron a tomar fuerza notando constantemente su presencia en las negociaciones laborales y aunque la función del personal se limitaba a tareas concretas, eran considerados “adversarios de la dirección”, a un nivel reactivo y con pocas oportunidades de crecimiento en sus puestos de trabajo siendo maniobrados bajo un esquema organizativo funcional y burocrático.

Posteriormente, las condiciones descritas en el párrafo anterior fueron cambiando. Para 1990 ya las organizaciones comenzaban a dotar al área de personal con formación profesional y posibilidades de desarrollo de carrera, sustituyendo la palabra “personal” por la de “recursos humanos”, con una nueva concepción: éste ya no era considerado un costo sino un activo.

Al respecto, la preocupación dentro de las organizaciones se convirtió en preocupación constante, pues empezaron a visualizar el lado humano de sus integrantes (personas), avanzando hacia una posición proactiva y participativa en la toma de decisiones estratégicas. De allí en adelante, la función recursos humanos ha evolucionado hacia la “gestión de recursos humanos”, desechando todo aquello que no aporte valor a la gestión, en la incesante búsqueda de la excelencia.

Por consiguiente, la gestión del recurso humano en el mundo de los negocios, actualmente se encuentra signado por el conocimiento, o lo que es lo mismo, por aquellos elementos de naturaleza inmaterial que tienen profunda incidencia en las ventajas competitivas que pueda poseer determinada empresa, por consiguiente; las empresas del siglo XXI que deseen obtener éxito y ventajas competitivas, deben gestionar y desarrollar el control intelectual dentro de las mismas para conseguir sus objetivos.

Por esta razón, la gestión del recurso humano difiere de gestionar el capital humano, tal como lo indica Hernández, M. (2006):

“Gerenciar recursos humanos no es igual que gestionar capital humano, a pesar de que muchas organizaciones y especialistas dicen y aseguran que es lo mismo, porque un recurso humano es un diamante en bruto, que necesita ser trabajado para lograr su estética, mientras un capital humano es un diamante tallado, atractivo por su estética, solo requiere de mantenimiento para que brille permanentemente”.

En este sentido, Castillo (2012), se refiere al capital humano como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos. Enfatiza que la gestión del capital humano en la organización empieza desde la contratación de los trabajadores, su integración al sistema y al ambiente laboral, su capacitación y su promoción e incentivación hacia mejores niveles en la organización.

Castillo (2012) señala que el capital humano en la organización actual, da mayor contenido y supera por tanto, al modelo tradicional de administración de personal. En este nuevo esquema, el trabajador se convierte en un generador de energía y eficiencia personal y organizacional.

Tomando como punto clave, los aspectos teóricos tratados respecto al Capital humano, se despierta el interés de estudiar la situación actual del mencionado capital en los concesionarios del GRUPO ORIAND dedicados a la venta de repuestos, vehículos, accesorios y a prestar servicio técnico especializado, siendo este último, el departamento objeto de estudio. El “concesionario” según las definiciones que otorga el portal web DiccionarioMotorGiga, consultado el día 14/01/2014; es un término que, jurídicamente, indica al que trabaja en nombre propio, pero por cuenta de terceros. Es una empresa automovilística dedicada a adquirir los vehículos para revenderlos posteriormente, con un margen de ganancia prefijado por el propio fabricante; ocupándose además de la asistencia técnica de sus clientes.

En Venezuela, a pesar de que casi no se producen partes ni repuestos para autos, los mismos son importados para su ensamblaje a la tasa de cambio oficial de 6,30bs por dólar, para empresas dedicadas a la producción de vehículos, en el año 2013; se resalta según datos otorgados por la Cámara Automotriz de Venezuela (CANEVEZ), que el primer mes del año 2013, la producción de vehículos en las ensambladoras privadas venezolanas registraron 1.945 unidades terminadas.

Así mismo para el mes de Abril del mismo año, la producción aumentó un 28,8%, respecto a igual periodo del año anterior (2012), pero para los primeros meses del año 2014 la producción de vehículos fue de tan solo 296 unidades decayendo un 84% con respecto a cifras del año anterior. Dichas estadísticas reflejan que este sector económico en Venezuela pueden variar drásticamente y aun así, es relativamente sustancioso tanto para el empresario dedicado a tales fines, como para la economía del estado

Venezolano, integrado igualmente de capital humano que hace posible el proceso económico de cualquier concesionario.

Bajo estas premisas, y para efectos de la presente investigación el departamento de Servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A. municipio Valera, estado Trujillo, se dedica a la comercialización de vehículos, venta de repuestos, productos para vehículos y a la prestación del servicio técnico autorizado, donde el capital humano debe convertirse en un activo visible que también genere valor a la mencionada empresa, pues el peso del capital humano sobre el valor de mercado de cualquier organización económica debe ser creciente y por lo tanto los esfuerzos deben dirigirse a medirlo y a gestionarlo eficientemente.

De modo tal, el capital humano combina conocimientos, habilidades e inventiva para llevar a cabo la tarea que tienen entre manos, podría expresarse que lo constituyen aquellas personas que generan riqueza porque saben cómo crear valor y producir contribución fructífera, debido a que tienen los conocimientos y las habilidades de implantar efectivamente soluciones creativas a los problemas.

Es por ello, que aun cuando los activos financieros del equipamiento y de planta son recursos necesarios para los concesionarios del Grupo Oriand, S.A. municipio Valera, estado Trujillo, los empleados, de decir, el talento humano tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona el fulgor creativo en cualquier organización. Los trabajadores inmersos al Departamento de Servicios de la unidad objeto de estudio, para ofrecer sus servicios requieren de controlar la calidad, distribuir los productos, de requerir los recursos financieros necesarios para el funcionamiento, y de establecer los objetivos como también las estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. Así pues, el capital humano influye en la relación entre una organización y sus empleados.

Al respecto, el investigador por formar parte de la unidad de análisis, logró evidenciar a través de observaciones directas y conversaciones sostenidas con el personal que labora en los departamentos de Servicios adscritos a los cuatro (04) concesionarios pertenecientes al Grupo Oriand, S.A, ubicados en el municipio Valera, estado Trujillo, entre ellos: Toyoandina, S.A.; Agroandina, S.A.; Won Motors, S.A. y Valfor, S.A, que aunque dirigen a los empleados que conforman los departamentos de servicios de este grupo, para que se realicen el trabajo de forma efectiva, visualizan al personal, como un recurso más de la organización. Los departamentos señalados son considerados en estos momentos como medulares en este tipo de negocios, puesto que existe problemas para el ensamblaje y comercialización de automóviles en Venezuela, es por ello que el personal que en el labora debe considerarse como un activo intangible invaluable en la organización.

Lo antes descrito, puede deberse a la inexistencia de una gerencia de capital humano que asocie el talento con las condiciones organizacionales idóneas para generar una verdadera ventaja competitiva en este tipo de negocios. Se resalta de igual modo, la inexistencia de un sistema de evaluación de los elementos que influyen en el capital humano para fortalecerlos y permitir que crezcan en atención a los requerimientos en los departamentos de servicios del Grupo Oriand, S.A.

En este sentido, de seguir presentándose la situación antes descrita en los Departamentos de Servicios adscritos a los concesionarios del Grupo Oriand, S.A., municipio Valera, estado Trujillo, se advierte que la misma podrá sufrir de fugas en su capital humano, baja de producción y disminución en la rentabilidad de la empresa. Adicionalmente, ésta problemática dificultará establecer parámetros que conlleven a la competitividad, pues no se considerará como factor determinante al capital humano y por ende, no podrán explicar la capacidad de futuras ganancias de la oficina como una

perspectiva más profunda, amplia y humana que la presentada en los informes financieros.

Por lo tanto, el capital humano debe representar para los concesionarios del Grupo Oriand, S.A., municipio Valera, estado Trujillo, un activo intangible, el cual puede y debe ser gestionado ampliando la responsabilidad de los directivos de la organización, incluyendo las actividades de supervisión, hacia la creación de condiciones que hagan más probable el aporte de conocimiento. Es en esencia identificar la necesidad de crear las condiciones de trabajo más adecuadas para el desarrollo social y técnico del ser humano a su cargo; las cuales son también las condiciones que favorecen la calidad, productividad e innovación a largo plazo.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, surge la siguiente interrogante:

Formulación del Problema

¿Cómo se presenta el capital humano en los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A. municipio Valera, estado Trujillo?

Sistematización del Problema

¿Cuáles son los componentes del capital humano presentes en los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A, municipio Valera, estado Trujillo?

¿Cuáles son los detonadores organizacionales que influyen en el capital humano en los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A., municipio Valera, estado Trujillo?

¿Cuáles son los procesos de desarrollo de las personas que refuerzan el capital humano en los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A. municipio Valera, estado Trujillo?

¿Cuáles son las fases de la metodología para el desarrollo de capital humano que se aplican en los departamentos de servicio de los concesionarios Grupo Oriand S.A?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el capital humano en los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A. municipio Valera, estado Trujillo.

Objetivos Específicos

Examinar los componentes del capital humano en los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A. municipio Valera, estado Trujillo.

Identificar los detonadores organizacionales que influyen en el capital humano en los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A., municipio Valera, estado Trujillo.

Detectar los procesos de desarrollo de las personas que refuerzan el capital humano, en los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A. municipio Valera, estado Trujillo.

Precisar las fases de la metodología para el desarrollo del capital humano que se aplican en los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A. municipio Valera, estado Trujillo.

Justificación de la Investigación

El presente estudio se orientó al analizar el capital humano en los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A. municipio Valera, estado Trujillo, siendo su aporte teórico la recopilación y análisis de información actualizada sobre la variable en estudio, igualmente se refleja la posición del investigador como generador de conocimiento en relación al tema objeto de análisis.

Basado en este planteamiento, desde una perspectiva teórica la presente investigación se fundamentó mediante la aplicación de teorías y definiciones acerca de los componentes del capital humano, los detonadores que influyen en el capital humano, los procesos y la metodología para desarrollar el capital humano en la empresa.

A nivel práctico, genera beneficios directos los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A., por cuanto el análisis del capital humano, constituye una vía para lograr una mayor productividad y eficiencia dentro de sus organizaciones, dado que permite considerar a las personas como sus activos intangibles más valiosos, por lo que requieren del conocimiento de hasta donde creen, en su capital humano.

Por otra parte, los datos encontrados no solo constituyen un punto de partida para tener una noción sobre este tema, sino también genera información necesaria para diagnosticar la situación actual en cuanto al capital humano, lo que permitió a los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A. tomar decisiones en función de los criterios, sistemas y métodos para analizar su capital humano contribuyendo de esta manera a lograr mayor competitividad en el sector industrial del país.

Metodológicamente, el estudio representa una fuente de referencia para otras investigaciones que buscan profundizar sobre la variable objeto de estudio. Por otro parte, provee de instrumentos de recolección de datos necesarios, los cuales en función de las dimensiones seleccionadas, podrá ser usada en estudios similares. De igual manera, el procesamiento estadístico de los datos constituye una base de consulta para el tratamiento de los mismos.

A nivel social, contribuye con el desarrollo del sector industrial y de servicios, por cuanto analizo el valor del capital humano en su contexto, a fin de destacar su relevancia para el desarrollo sostenible de las empresas, permitiendo mejorar la calidad de vida en sus áreas de influencia.

Delimitación de la Investigación

Esta investigación estuvo dirigida al análisis del capital humano en los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A. municipio Valera, estado Trujillo, el cual se desarrolló en un lapso de un año, consecutivos a partir de octubre 2013 hasta Octubre 2014.

La investigación se enmarcó dentro de la línea de investigación de *Administración y Gerencia*, donde la mayor parte de la información documental se sustentó en diferentes autores tales como, Chiavenato (2011), Lacouture (2003), Arias F. (2006) Giménez (2005) entre otros; por medio de los cuales el investigador logro obtener información bibliográfica valiosa para la elaboración del presente trabajo.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico constituye la base fundamental de la investigación, ya que en este capítulo se presentan los antecedentes relacionados al tema, las bases teóricas, la definición de los términos básicos empleados y por último, el mapa de las variables en estudio.

Antecedentes de la Investigación

Toda investigación requiere de un soporte en información que ayude a precisar, establecer y organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, información que pueda ser manejada sustancialmente en los antecedentes y las bases teóricas. Por lo tanto, para el sustento teórico de este trabajo se consideran los siguientes antecedentes:

Una contribución para el presente estudio fue desarrollada por Montilla. (2010) titulado “Valor del Capital Humano en la Empresa Editorial Diario de los Andes, C.A.” estado Trujillo. Para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en ilustre Universidad de los Andes. Es por esta razón la presente investigación tiene como objetivo general Analizar el valor que se le da al capital humano en la empresa Editorial Diario de Los Andes, C.A. del estado Trujillo.

Para el logro del objetivo propuesto, se realizó una investigación de tipo descriptivo, con un diseño de campo no experimental. La población estuvo constituida por ciento nueve (109) personas de las cuales se extrajo una muestra no probabilística de veintiún (21), se le aplicó un cuestionario estructurado de veintiún (21) ítems con alternativas de respuestas múltiples y cerradas. Dentro de las conclusiones más relevantes se evidenció que el componente del capital humano que más agrega valor es el esfuerzo; de las

herramientas para la gestión del capital humano las que generan mayor eficiencia en la ejecución de las actividades en la editorial son el análisis del trabajo y el trabajo desde la perspectiva en grupo, además de no evidenciarse ningún empleo de los métodos para valorar al capital humano; recomendándose el uso de métodos para valorar al capital humano y sistemas de información de recursos humanos.

Los aporte generados por la presente investigación son relevante desde el punto de vista teórico ya que se coincide con algunos autores, del mismo el tipo de metodología y el uso del tipo de instrumento de respuestas múltiples ayuda a la investigación a sustentar su parte científica por lo que es tomada como referencia.

Así mismo Serrano (2007) tituló la investigación “Análisis del Capital Humano Intelectual en las Instituciones Bancarias establecidas en el Municipio Boconó, estado Trujillo. Trabajo especial de grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en ilustre Universidad de los Andes. Cuyo objetivo fue analizar el capital humano intelectual en las instituciones bancarias establecidas en el Municipio Boconó, estado Trujillo. Siguió la metodología de un lineamiento de una metodología de tipo descriptivo con diseño de campo, como instrumento de recolección de datos elaboro un cuestionario de 20 ítems con alternativas con selección múltiple, fue aplicado a 48 miembros del personal gerencial y administrativo.

Validado por un panel de jueces que cumplió con los criterios pertinentes para ser aplicado. Luego de analizar los resultados se concluyo que el capital intelectual en estas instituciones bancarias se caracteriza porque concentran su s mayores esfuerzos en el capital estructural, en el capital relacional desde el punto de vista de sus clientes externos y en menor grado en el capital humano. Esto disminuye las posibilidades de crear, conseguir y tramitar eficazmente todos aquellos activos intelectuales necesarios para conseguir los objetivos de la empresa.

Se consideró en este estudio criterios para su valoración, la relevancia

social, la utilidad metodológica y el valor teórico que prometen sus aportaciones, lo cual favorecerá a mejorar la calidad de vida de los colaboradores de la institución. Al igual los métodos empleados fueron el inductivo y deductivo, con el fin de describir elementos, causas y efectos que inciden en el problema planteado. Las técnicas utilizadas fueron las entrevistas y encuestas con el objeto de obtener información directa del recurso humano.

El aporte dado a esta investigación es muy significativo, ya que permite en el aspecto teórico conocer sobre la importancia de incorporar una verdadera gestión del talento humano, dado que en la situación que se analiza las empresas se encuentran con un gran reto por cuanto éste se convierte en el pilar fundamental de las empresas.

En el mismo orden, Terán (2003) realizó un estudio titulado “El Capital Humano como Generador de Valor Agregado en la Empresa Concentrado Valera C.A (CONVACA)”. Trabajo especial de grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en ilustre Universidad de los Andes. Tuvo como objetivo general Determinar la valoración que hace la empresa concentrados Valera. La metodología fue de carácter descriptivo mediante la ejecución de un diseño de campo, la población estuvo conformada una muestra de 16 personas a quienes se les aplico un cuestionario tipo encuesta, validado con Juicio de Expertos.

Los resultados obtenidos se organizaron, codificaron y se tabularon empleando estadística descriptiva en base a frecuencias y porcentajes, distribuidos en tablas y gráficos. Pudo determinar que la empresa Concentrados Valera C.A. el capital humano no es valorado, puesto que su principal variable no son desarrollados por parte de la empresa, los trabajadores no son estimulados para realizar sus funciones y no cuentan con programas de capacitación y desarrolla que les permita ampliar sus conocimientos para adaptarse a cambios futuros. Por lo tanto recomienda a

la empresa conocer y satisfacer las necesidades de sus trabajadores para lograr su máximo rendimiento laboral.

La actividad investigativa realizada por Terán, es significativo y pertinente asumirlo para efecto de la presente investigación ya que considera el capital humano como un valor agregado a la empresa, Variable determinante tomada en cuenta para el presente trabajo, por lo tanto servirá para realizar comparaciones de datos en cuanto a la propuesta presentas.

Bases Teóricas

En este punto del trabajo se hace un compendio de los enfoques teóricos escogidos para sustentar la variable objeto de estudio.

Capital Humano

El término capital humano surge en el siglo XVIII cuando teóricos economistas, entre ellos Adam Smith plantean la necesidad de prestar su atención no solo a factores de tipo técnico sino también humanos en la empresa o en cualquier tipo de sistema económico. En tal sentido, el capital humano emerge como uno de los elementos más importantes a tomar en cuenta, por cuanto es el responsable de ejecutar las tareas y actividades. Así pues, mientras que el capital humano de una empresa sea más capacitado o preparado en las tareas específicas que le corresponden, mejores serán sus resultados en la organización.

Al respecto, Aguilar (2013) señala:

Las organizaciones contemporáneas enfrentan el difícil reto del cambio, buscan la maximización de las utilidades como prioridad número uno, por lo tanto existen desafíos por parte de las empresas que nos llevan a satisfacer intereses sociales y financieros para lograr el éxito.

En este orden de ideas podría señalarse que el capital humano es considerado como una de las características o cualidades de las personas (aspectos intangibles como: formación, educación, escolarización,

conocimiento, salud) o el nivel de conocimiento que posee cada individuo. Además de los conocimientos, también se requiere la actitud adecuada y la disposición a crecer dentro de la organización y por tanto, a mostrar una conducta de excelencia a la hora de desarrollar el trabajo.

Para Calderón y Mousalli (2012) la evolución y relevancia del concepto de capital humano está en el hecho de ser considerado como parte del conjunto de activos intangibles de las empresas basadas en el conocimiento. En consecuencia, puede afirmarse que el capital humano se ha convertido en el nuevo agente generador de capital tanto económico como organizacional.

Hasta nuestros días, autores tales como Davenport, Pérez, Giménez, Sullivan, Holbrok, entre otros han realizado sus aportes en cuanto a definiciones y concepciones del término capital humano; el cuadro 1 presenta una recopilación de ellas. De acuerdo a las definiciones presentadas, es necesario resaltar algunas consideraciones: los diferentes autores coinciden en establecer que el capital humano está constituido por las cualidades que poseen los individuos. Sin embargo, mientras que algunos autores centran su atención en el conocimiento, otros hacen referencia a las capacidades, competencias, actitudes, comportamiento, esfuerzo, entre otros.

Davenport citado por Castillo (2012) establece que el capital humano está constituido por tres elementos: capacidad, comportamiento y esfuerzo (ver figura 1).

1. La capacidad está constituida por los conocimientos y habilidades y talentos, a continuación se describen estos aspectos:

a. El conocimiento constituye el contexto intelectual dentro del cual interactúa la persona. Para Riesco (2006), el conocimiento en las empresas es un conjunto abierto de ideas, creencias y experiencias contrastadas y asimiladas mediante la reflexión, que sirve de guía para la acción. Se encuentra incrustado en los individuos, los grupos, las organizaciones y el

entorno social. Por su parte, Chiavenato (2011), indica que existen varios tipos de conocimientos, el conocimiento de resultados, conocimiento tecnológico, conocimiento global de los negocios. A continuación se describe cada uno de ellos.

Conocimiento de resultados: este tipo de conocimiento se describe en el enfoque motivacional del diseño de puestos.

Este enfoque señala que en un puesto existen tres estados psicológicos críticos, como son la percepción de significado, la percepción de responsabilidad, y el conocimiento de resultados, este último lo define como la comprensión del ocupante sobre el desempeño laboral efectivo

Conocimiento Tecnológico: este conocimiento hace referencia a utilizar las computadoras no solo para realizar tareas relacionadas con el trabajo, sino para establecer contactos con profesionales de todo el mundo, para compartir las mejoras y su recomendación en sus procesos de trabajo, de esta forma la computadora es la principal plataforma para desarrollar el capital humano, mediante la transmisión de conocimientos.

Conocimiento global del negocio: las personas deberán aprender nuevas habilidades técnicas y comerciales que tomen en cuenta el ambiente competitivo global. Señala el autor citado que en el ambiente volátil y competitivo de los negocios, la capacidad sistémica para ver la organización como un todo, es indispensable para cumplir la exigencia de agregar continuamente valor a la organización.

Cuadro 1

Autor	Capital Humano
Sullivan (2001)	Conocimiento que pierde la empresa cuando sus empleados la abandonan, y que, por tanto, presenta dificultades para ser retenido en ésta.
Giménez (2005)	Uno de los factores productivos clave que puede tener un origen innato o adquirido: a) <i>Capital humano innato</i> : comprende actitudes de tipo físico e intelectual, que pueden verse modificadas debido a las condiciones de alimentación y salud. b) <i>Capital humano adquirido</i> : constituido a lo largo de la vida de los sujetos a través de la educación (formal o informal) y de la experiencia acumulada.
Davenport (2000) citado por Tejeiro et.al. (s.f.)	Consiste en personas hábiles e instruidas y lo define en tres elementos: a) <i>Capacidad</i> : constituida por conocimiento, habilidad y talento. b) <i>Comportamiento</i> : forma de manifestar la conducta de los valores éticos, creencias y relaciones ante el mundo. c) <i>Esfuerzo</i> : aplicación consciente de los recursos mentales y físicos a un fin concreto. Promueve tanto la habilidad como el conocimiento y el talento.
Sveiby (2000)	Dimensión de los activos intangibles denominada “ <i>competencias de los trabajadores</i> ” definida como la capacidad que tienen los miembros de la organización para actuar ante diferentes situaciones y crear tanto activos materiales como inmateriales.
Camisón et. al. - Modelo Nova (2000)	El capital humano incluye los activos de conocimientos (tácitos o explícitos) depositados en las personas y lo divide en: conocimientos técnicos, experiencia, habilidades de liderazgo, habilidades de trabajo en equipo, estabilidad del personal y habilidad directiva para la prospectiva y el anticipo de retos.

Fuente: Adaptación de Canelones 2013

b. La habilidad viene a ser la familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea. Según Becker, (2002), las habilidades constituyen el sistema de acciones y operaciones dominado por el sujeto que responde a un objetivo. Representa la capacidad adquirida por el hombre, de utilizar creadoramente sus conocimientos y hábitos tanto en el proceso de

actividad teórica como práctica, por lo que implica el dominio de un sistema complejo de actividades psíquicas, lógicas y prácticas, necesarias para la regulación conveniente de la actividad, de los conocimientos y hábitos que posee el sujeto. Partiendo de ello, el autor citado (2002), determina las siguientes habilidades:

Intelectuales: la facilidad numérica, la comprensión verbal, la velocidad perceptual, el razonamiento inductivo, el razonamiento deductivo, la visualización espacial y la memoria.

Técnicas: capacidad de realizar aplicaciones matemáticas y estadísticas, modelizar sistemas decisionales y análisis de riesgos y elaborar informes, evaluar situaciones y conocer las leyes y normas.

Personales: auto control, iniciativa, y auto-aprendizaje, habilidad para seleccionar y asignar prioridades dentro de recursos restringidos y organizar el trabajo para cumplir plazos y metas, habilidad para anticiparse y adaptarse a los cambios y escepticismo profesional.

De comunicación: para trabajar con otros profesionales en procesos de consultoría para medir y resolver conflictos, para trabajar en equipo, para interactuar con personas intelectual y culturalmente diferentes y para negociar soluciones aceptables en situaciones profesionales.

c. El talento (actitud) como la facultad innata para realizar una tarea específica.

2. Comportamiento es la forma de manifestar la conducta de los valores éticos, creencias y relaciones ante el mundo. Becker, (2002), señala que el comportamiento, significa los medios observables de actuar que contribuyen a la realización de una tarea. A este respecto, Davenport (2006), estipula que los comportamientos combinan respuestas inherentes adquiridas y estímulos situacionales. Por lo tanto, la forma en que se comportan y manifiestan los valores, ética, creencias y reacciones ante el mundo tienen que ver con las situaciones que le afectan al individuo, es decir, el individuo revela confianza en sí mismo, forma un equipo con sus

semejantes o denota una inclinación a actuar, exhibe una conducta relevante para la organización.

3. El esfuerzo es la aplicación consciente de los recursos mentales y físicos a un fin concreto; promueve tanto la habilidad como el conocimiento y el talento.

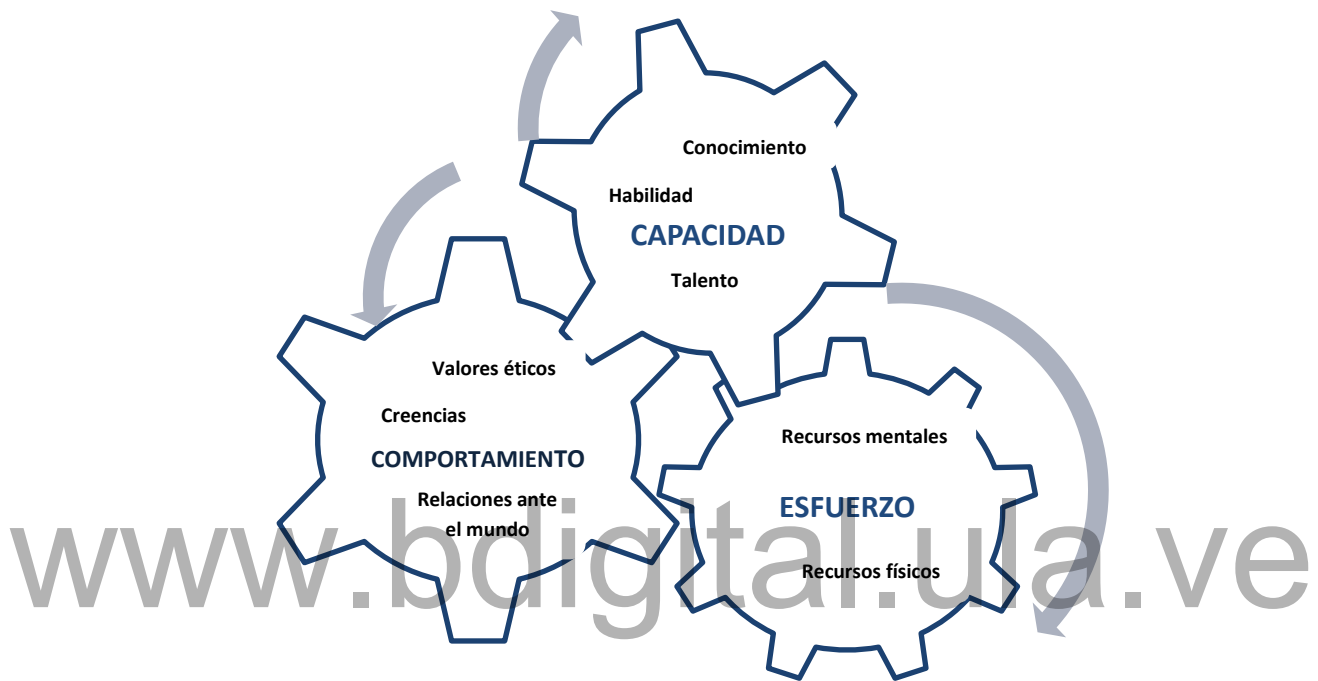


Figura 1. Elementos del capital humano. Fuente: Adaptación propia a partir de Davenport citado por Castillo (2012).

Componentes del Capital Humano

Chiavenato (2009), señala que el capital humano está compuesto por dos aspectos principales, como son el Talento y el Contexto, a continuación referimos lo que refiere el autor acerca de los mismos:

Talentos, Son las personas dotadas de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados actualizados y recompensados de forma constante. Estos talentos no pueden abordarse como un sistema cerrado, puesto que estos deben existir y coexistir en un contexto que les permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse. Al respecto Chiavenato (2009) indica que para ser talento, las personas deben poseer

algo que las diferencia de forma competitiva, es decir requieren para una competencia individual de los siguientes aspectos:

a. Conocimientos: se habla de Saber, constituye el resultado de aprender a aprender, aprender continuamente, ampliar, transmitir, y compartir el conocimiento como lo más valioso del siglo XXI.

b. Habilidad: corresponde al Saber Hacer, significa aplicar el conocimiento, y sea para resolver problemas, crear o innovar. Involucra la transformación del conocimiento en resultados. Entre las habilidades se encuentran la visión global y sistémica de la organización, el trabajo en equipo, liderazgo, motivación, y comunicación.

c. Juicio: se trata de saber analizar la situación y el contexto, obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.

d. Actitud: significa Saber Hacer que ocurra, incluye la actitud emprendedora que permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agentes de cambios, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Se dice que está ligado a llevar a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Contexto interno: se refiere al contexto interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan, entre los que destaca:

a) Una arquitectura organizacional que se caracterice por un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de actividades de manera integral. La organización del trabajo permite el contacto y la comunicación entre las personas.

Al respecto Hellriegel y otros (2002), indica que los diseños organizacionales contemporáneos, requieren de una gerencia que se comprometa a realizar su trabajo con una organización orgánica que presente la siguiente las siguientes características:

Alienta a jefes y subordinados a trabajar en equipo y comunicarse abiertamente, se exhorta a los empleados a comunicarse con cualquiera que pueda ayudarles a resolver problemas, la toma de decisiones suele descentralizarse, tanto la autoridad, la responsabilidad como la rendición de

cuentas gira entorno de los empleados que cuentan con la experiencia necesaria para solucionar los problemas conforme se presenten, al igual las tareas se ajustan se redefinen continuamente por interacción a medida que cambian las situaciones.

b) Una cultura organizacional democrática y participativa, que inspire confianza, compromiso, satisfacción espíritu de equipo, una cultura basada en la solidaridad. Chiavenato (2009: 176) indica que la cultura organizacional es “el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización”.

La cultura organizacional representa las percepciones de sus miembros y refleja la mentalidad que predomina en ella. Chiavenato (ob.cit) refiere a la existencia de culturas organizacionales conservadoras y adaptables. Con respecto a esta última señala que las organizaciones con éxito adoptan culturas no solo flexibles, sino, sensibles, para dar cabida a las diferencias sociales y culturales de sus trabajadores, principalmente cuando los negocios son globales y competitivos.

Este mismo autor resalta las características de la cultura organizacional adaptable, entre las que se destaca:

Son maleables y flexibles, se orientan a la innovación y el cambio, revisan constantemente para fomentar la creatividad, buscan adaptarse a los cambios para garantizar la actualización y la modernización de la organización, sin perder el grado de estabilidad para lograr el éxito organizacional a largo plazo, sin perder la identidad, los gerentes tienen por norma de conducta, prestar atención a todos los aspectos, en especial a los clientes e inician cambios cuando necesitan alcanzar sus intereses, en cuanto a los valores compartidos, los gerentes buscan prestar atención tanto a los clientes, inversores y empleados, conceden gran valor a las personas y a los procesos que puedan generar cambios útiles.

Por otra parte pero en relación a lo antes expuesto, Hellriegel y otros (2002), explican que la gerencia piensa que la organización funciona mejor cuando cuenta con una cultura organizacional sólida y única. En este tipo de

cultura, los gerentes y empleados comparten un estilo de comportamiento común, recurren al mismo modelo para resolver problemas, cumplir los objetivos y atender clientes y proveedores. Además la cultura organizativa al estar sólida, hace que se compartan normas comunes que orientan las relaciones, existen sistemas de evaluación comunes que rigen los incentivos y recompensas, es decir permite comportamientos predecibles y sólidos con los objetivos de la organización.

c) Un estilo administrativo sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (empowerment). Según Hellriegel (ob.cit), este tipo de estilo de liderazgo no solo es participativo en la medida en que alienta y ayuda a los subordinados, sino también, es un estilo de liderazgo delegativo, en tanto que se relaciona con características tales como:

Percibe que los seguidores están preparados para realizar las tareas.

Perciben que sus seguidores son competentes y están motivados para asumir toda la responsabilidad por su cuenta.

El líder sigue identificando problemas, pero la responsabilidad de llevar a cabo los planes se concede a los seguidores.

El líder permite manejar proyectos y decidir cómo, cuándo y dónde deben realizarse las tareas.

Permite que los grupos tomen decisiones dentro de los límites preescritos.

El autor resalta que el estilo de liderazgo delegativo representa el grado más elevado de criterio y participación de los subordinados.

Detonadores Organizacionales que influyen en el Capital humano

Es importante resaltar que ante la revolución del conocimiento, generada por el valor del conocimiento, el capital financiero deja de ser el potencial más importante de una organización, otros activos intangibles e invisibles toman el primer lugar, como lo es el capital intelectual. Este último consta de activos intangibles, que según Chiavenato (2011), son el capital interno, externo y humano.

De manera tal, el primero incluye la estructura interna de la

organización, así como, los conceptos, procedimientos, modelos, prácticas administrativas, la cultura y la comunicación interna. El segundo comprende la estructura externa, es decir la relaciones con los clientes y proveedores, agencias reguladoras, el prestigio entre otros. El tercero conocido por Capital Humano, es el capital de la gente, talentos y competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes). La competencia de una persona es vista como la capacidad de actuar, es decir, el comportamiento individual que se genera en varias circunstancias para crear los activos tangibles e intangibles de la organización.

El autor citado indica que el capital humano, consta del talento y las competencias de las personas, pero su pleno beneficio requiere una estructura organizacional y una cultura democrática e impulsora que genere un valor agregado al comportamiento en el trabajo. Igualmente plantea que la organización debe utilizar detonadores que permitan influir en las acciones y destinos de ella, entre los detonadores se encuentran:

Autoridad: es necesario conferir poder a las personas para que tomen decisiones independientes sobre las acciones y los recursos. El autor señala que cada jefe debe delegar autoridad a los individuos para que trabajen de acuerdo a lo que aprendan y dominan. Esto es dar autonomía a las personas o lo que se conoce como empowerment o facultamiento.

Información: esto hace referencia a fomentar el acceso de información en toda la estructura organizativa. Creando condiciones de información, además de hacerla útil y productiva en el sentido que permita la toma de decisiones y la búsqueda de formas nuevas e innovadoras.

Recompensas: proporcionar incentivos compartidos que promuevan el logro de objetivos organizacionales. Se reconoce que uno de los motivadores más poderosos son las recompensas por un trabajo eficaz, dado que funciona como un refuerzo positivo e indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes.

Competencias: ayudar a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía. Se crean talentos en la organización, al definir las competencias que se necesitan para alcanzar

objetivos y crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible.

Actualmente se exige a los directivos y ejecutivos de las organizaciones que establezcan condiciones que permitan desarrollar continuamente el talento humano. Hacer crecer y aumentar el capital humano se transformó en una estrategia central de la gestión del talento humano.

Procesos de desarrollo de Personas

Según Chiavenato (2009) los procesos de desarrollo de las personas, es decir, de capital humano para efecto de este estudio, tienen una estrecha relación con la educación. Según este autor la Educación viene del latín, educare, y puede significar, arrancar, extraer. Es decir, explica la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia afuera sus potencialidades internas, exteriorizar el talento creador. Igualmente explica que cualquier proceso de formación, entrenamiento, desarrollo, debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el individuo pueda hacer en función de sus potenciales, bien sea innato o adquirido.

Ahora bien, Chiavenato (1999) señala que los procesos de desarrollo de personas incluyen las actividades de capacitación, desarrollo de personas, desarrollo de carrera y desarrollo gerencial, las cuales representan inversiones efectuadas en las personas por parte de las organizaciones y que se convierten en potencialidades de esta misma, dado que alimentan los activos intangibles.

Capacitación: Chiavenato (2009: 371) señala que la capacitación es un “proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”. La capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de las tareas y del ambiente y desarrollo de habilidades.

Este autor describe que la capacitación en el cargo tiene los

siguientes objetivos en función de lo que se pretende aumentar en el capital humano:

a. En cuanto a transmisión de información: permite aumentar el conocimiento de las personas: Permite transmitir información acerca de la organización, sus productos/servicios y sus políticas y directrices, reglas y reglamentos y clientes.

b. Mejorar habilidades y destrezas: permite preparar para la ejecución y la operación de tareas, manejo de equipamientos, máquinas y herramientas.

c. Desarrollar actitudes: permite desarrollar y modificar comportamientos: dado que el cambio de actitudes negativas a actitudes favorables, de concienciación y sensibilización de las personas, los clientes internos y los externos.

d. Desarrollar conceptos: permite elevar el nivel de abstracción, desarrolla ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios.

Medios para inventariar necesidades de capacitación

Chiavenato (1999) indica que el inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff. Corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. Los principales medios utilizados para efectuar en inventario de necesidades son:

1. Evaluación del desempeño: permite descubrir a los empleados que ejecutan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio y también facilitan una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
2. Observación: verificar donde hay evidencia de trabajo ineficiente.
3. Cuestionarios: investigación mediante estos de donde hay necesidades de entrenamiento.
4. Solicitud de supervisores y gerentes: son éstos los que solicitan entrenamiento para su personal.

5. Entrevistas con supervisores y gerentes: entrevistas con éstos para analizar problemas que son solucionables mediante capacitación.
6. Reuniones interdepartamentales
7. Examen de empleados: evaluación de los resultados de estos últimos.
8. Modificación del trabajo: cuando se introduzcan modificaciones en las rutinas de trabajo es necesario previamente dar capacitación a los que los van a ejecutar.
9. Entrevista de salida: cuando se produce el retiro de algún subordinado es el momento ideal para conocer la opinión sincera sobre la empresa y las razones que motivaron su salida.
10. Análisis de cargos: cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante del mismo y de las habilidades que debe poseer.
11. Informes periódicos de la empresa o del área de producción: estos informes muestran las deficiencias observadas y que surgen como consecuencia de la falta de capacitación.

Indicadores de necesidades de capacitación

1. Indicadores a priori: eventos que si ocurrieran proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles, por ejemplo, expansión de la empresa, reducción del número de empleados, ausencias, licencias y vacaciones del personal, expansión de los servicios, modernización de la producción y de la comercialización en la empresa.
2. Indicadores a posteriori: surgen por problemas provocados por necesidades de capacitación no atendidas. Están relacionados con la producción o con el personal. Dentro de los problemas de producción se encuentran: calidad inadecuada, baja productividad, averías frecuentes, exceso de errores, elevado número de accidentes, poca versatilidad de los empleados, mal aprovechamiento del espacio disponible. En cuanto a los problemas de personal se encuentran:

relaciones deficientes entre el personal, excesivo número de quejas, falta de cooperación, ausencias, errores en la ejecución de órdenes.

Tecnología educativa de capacitación

Chiavenato (1999) expone que la tecnología educativa de capacitación representan las técnicas que van a utilizarse en el programa de con el fin de optimizar el aprendizaje, es decir, alcanzar el mayor volumen de aprendizaje con la menor inversión de tiempo, esfuerzo y dinero. Las técnicas de capacitación pueden clasificarse en cuanto a uso, tiempo y lugar de aplicación.

Técnicas de capacitación en cuanto al uso

1. Técnicas de capacitación orientadas al contenido: diseñadas para la transmisión de conocimientos o de información.
2. Técnicas de Capacitación orientadas al proceso: diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia, acerca de sí mismo y de los demás y desarrollar habilidades interpersonales.
3. Técnicas mixtas de Capacitación: no solo se emplean para transmitir información sino también para cambiar actitudes y comportamientos. Entre las técnicas mixtas sobresales las conferencias, los estudios de casos, las simulaciones y juegos.

Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo

1. Técnicas aplicadas antes del ingreso al trabajo: capacitación de inducción o de integración a la empresa. Busca la adaptación y la ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar. Normalmente esta capacitación incluye nociones que van desde la empresa, el producto o servicio que produce, el contrato de trabajo, las actividades y los beneficios sociales, normas y reglamentos internos, ejercicios de supervisión, relaciones del cargo con otros y descripción detallada del cargo.

2. Técnicas aplicadas después del ingreso al trabajo: la capacitación podrá llevarse a cabo en el lugar o sitio de trabajo o fuera de él.

Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de aplicación

1. Capacitación en el lugar de trabajo: constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas a los empleados.
2. Capacitación fuera del lugar de trabajo: en general son complementarios de la capacitación prestada en el lugar donde se presta servicio.

Ejecución de la Capacitación

Chiavenato (1999) indica que ésta es la tercera etapa del proceso de entrenamiento luego del diagnóstico de necesidades y la programación propiamente dicha. La ejecución de la capacitación presupone un binomio: por un lado el instructor, por el otro el aprendiz.

La ejecución de la capacitación depende de los siguientes factores:

1. Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización
2. Calidad del material de capacitación presentado.
3. Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa: la capacitación debe hacerse con todo el personal de la empresa en todos los niveles y funciones.
4. Calidad y preparación de los instructores.
5. Calidad de los aprendices.

Evaluación de los resultados de la capacitación

Chiavenato (1999) señala que la etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

1. Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

2. Verificar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estos dos aspectos, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas. La evaluación de los resultados de la capacitación puede hacerse en tres niveles:

1. En el nivel organizacional: produciendo resultados tales como mejoramiento de la imagen de la empresa, mejoramiento en las relaciones empresa-empleado, aumento de eficiencia. Etc.
2. En el nivel de los RR.HH.: debe proporcionar resultados tales como reducción de la rotación de personal, disminución del ausentismo, aumento de la eficiencia, cambio de actitudes y de comportamientos, etc.
3. En el nivel de las tareas y de las operaciones: en este nivel puede proporcionar resultados tales como: aumento de productividad; mejoramiento de la calidad; reducción de accidentes; mejoramiento de la atención al cliente.

Algunos empresarios se resisten a entrenar a sus empleados por el temor a que la competencia los reclute, o sea, prefieren reclutar en el mercado empleados con cierta experiencia y capacitación. Son pocos los empresarios que ven la capacitación como una forma de reducir costos y aumentar la productividad. La mayoría prefiere considerarlo: como una función social y no económica, como un gasto y no como una inversión que puede producir valiosos retornos.

Desarrollo de las Personas: está vinculado a los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, por lo tanto, dirigido o enfocado al crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura. Tal como lo plantea Chiavenato (2009) el desarrollo de las personas está compuesto “por experiencias, no necesariamente relacionadas con el

puesto actual, que brinda oportunidades para el desarrollo y crecimiento personal”.

Es importante mencionar la diferencia entre capacitación y desarrollo de las personal, como lo describe Chiavenato (2009), aunque los métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva en el tiempo es diferente. Se destaca como diferencia que la capacitación se orienta al presente, en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y aumentar los conocimientos relacionados con el desempeño inmediato del cargo que se ocupa. En tanto que el desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que se ocuparan en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y nuevos conocimientos que se requerirán, inclusive de manera estratégica para el futuro de la organización.

Método para el desarrollo de las personas

El autor citado señala, que existen métodos de desarrollo de las personas dentro del puesto y fuera del puesto, a continuación expondremos las primeras de estas:

1. Rotación de puestos: este método consiste en que las personas roten por varios puestos dentro de la organización, bien sea de forma vertical u horizontal. La primera se da cuando la persona es ascendida provisionalmente en un puesto más complejo, en tanto que la segunda funciona como una transferencia lateral a corto plazo y permite que se absorba conocimientos y experiencias de igual complejidad.

2. Puesto de asesoría: En este caso la persona se le asigna bajo la supervisión de un gerente exitoso. Esta persona trabaja como asistente de staff o en equipos de asesoría directa, desempeña diferentes tareas bajo su supervisión.

3. Aprendizaje práctico: es una técnica de capacitación que le permite a la persona dedicarse a la resolución de problemas de ciertos proyectos, programas o planes estratégicos de otros departamentos.

4. Asignación de Comisiones: a la persona se le inserta en comisiones de forma de darle la oportunidad de participar en ellas, tomando decisiones, aprende a observar a otros e investiga problemas específicos de la organización en general. Por lo general estas comisiones son de naturaleza temporal y efímera, y se crean para solucionar problemas puntuales y brindar solución.

5. Participación en cursos y seminarios externos: es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios. Brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas, que le permitan a la persona desenvolverse a futuro en la organización.

6. Ejercicios de simulación: este método permite que la persona realice ejercicios de simulación que incluyen estudios de casos, juegos de empresas, simulación de funciones. El estudio de casos, le presenta a la persona una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver. El juego de empresas, es una técnica en la que equipos de trabajadores o de administradores compiten entre si y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, reales o simuladas.

7. Coaching: esta permite que la persona pueda representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un coach.

Los dos tipos de métodos de desarrollo de las personas fuera del puesto son: la tutoría y la asesoría.

1. Tutoría o mentoring: se trata de la ayuda que los ejecutivos de la cúpula ofrecen a las personas que aspiran a subir a los niveles más altos dentro de la organización. La tutoría consiste en que el ejecutivo desempeña un papel activo para guiar y orientar a una persona en su carrera dentro de la organización.

2. Asesoría de los Trabajadores: los gerentes ofrecen consejos con la intención de asesorar a las personas en cuanto al desempeño de sus

actividades, La asesoría tienen parecido a la tutoría, pero difiere en tanto que esta surge cuando se presenta un problema de desempeño y el enfoque se relaciona con la discusión de un proceso disciplinar. El gerente interviene cuando la persona presenta un comportamiento que no es consistente con el ambiente de trabajo (ausentismos, retrasos, irritación, insubordinación) o es incapaz de desempeñar su trabajo satisfactoriamente.

Desarrollo de Carrera: Chiavenato (2009: 418), indica que el desarrollo de carrera está vinculado al desarrollo de las personas. El autor señala que este “presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos más altos y complejos”. Es un proceso formal, que pretende seguir una secuencia y se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellas personas que tienen un potencial para ocupar puestos más altos dentro de la organización. Relacionado a esto una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional y pretende el desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos.

El proceso de desarrollo de carrera se logra cuando las organizaciones consiguen integrar varios procesos como son: la evaluación del desempeño, la capacitación y el desarrollo de las personas. Este proceso de desarrollo de carrera no solo depende de las necesidades organizacionales, en muchos casos también se les empiezan a atribuir a los propios empleados la responsabilidad de administrar su carrera y les ofrecen las condiciones y apoyos posibles para que escojan adecuadamente y tengan éxito

Herramientas que se utilizan para el desarrollo de carrera en las organizaciones.

El autor citado señala que entre las principales herramientas que utilizan las organizaciones para el desarrollo de carrera se encuentran:

1. Los centros de evaluación: estos son los mismos que se utilizan en los procesos de selección y proporcionan realimentación sobre las fuerzas y las debilidades de los candidatos y la comprensión de sus habilidades, ayudándoles a desarrollar objetivos y planes de carrera adecuados y realistas.

2. Las pruebas psicológicas, permiten ayudar a los colaboradores a comprender mejor sus intereses, competencias y habilidades.

3. Las proyecciones de las promociones, juicios que hacen los administradores sobre el avance potencial de sus subordinados. Estas proyecciones ayudan a la organización a identificar a personas con gran potencial para avanzar y ayudan a los colaboradores a mejorar sus conocimientos y experiencias.

4. La planificación de sucesión, este proceso se centra en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que éstos se desocupan. Entre los criterios que se utilizan para ubicarlos en estos puestos son: excelente desempeño sustentable, elevada evaluación entre sus colegas y potencial demostrado para desempeñarse en un puesto.

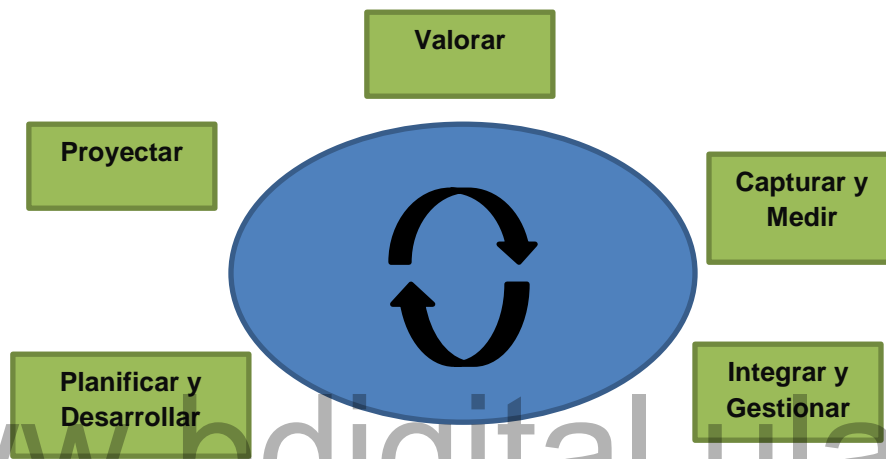
Metodología de Desarrollo del Capital Humano

Lacouture (2003) presenta una metodología para el desarrollo del capital humano, el cual se tomará para efecto de la presente investigación; la figura 2 refleja el modelo antes citado.

Valorar: Percibir, entender, planificar el desarrollo del Capital Humano, como un activo de la empresa, el cual puede y debe ser gestionado ampliando la responsabilidad de los directivos de la organización, incluyendo las actividades de supervisión, hacia la creación de condiciones que hacen más probable el aporte de conocimiento. Es en esencia identificar la necesidad de crear las condiciones de trabajo más adecuadas para el desarrollo social y técnico del ser humano; las cuales son también las condiciones que

favorecen la calidad, productividad e innovación a largo plazo.

Figura 2. Metodología para el desarrollo del Capital Humano



Fuente: Lacouture, (2003)

Capturar y Medir: Identificar la información relevante para medir el aporte del capital humano. Capturar información considerada tradicionalmente como “no-medible”, lo cual implica un mapa de las variables que afectan la representatividad del aporte de la fuerza de trabajo: condiciones de horas laborales, condiciones de contratación y otros arreglos que haya que tomar en cuenta para “traer” el dato hacia el sistema de medición.

Integrar y Gestionar: Una vez con las mediciones y líneas de base establecidas, es posible integrar estos datos al sistema de monitoreo de desempeño productivo y financiero de la empresa. Es aquí donde nace el Capital Humano aplicado a la calidad, mejoramiento de procesos, satisfacción del cliente e impacto en las metas organizacionales. De utilidad particular para un sistema de difusión de la estrategia y gestión del desempeño como el Balanced Scorecard, “Integrar y Gestionar” es el paso

en el cual se activa la perspectiva de “Aprendizaje e Innovación” ubicada en la base del mapa estratégico general.

Planificar y Desarrollar: En el párrafo anterior se contemplaron las perspectivas financieras y de cliente, adaptada a un Balanced Scorecard de la Unidad de apoyo representada por el área de Recursos Humanos; para efectos de impulsar dichas perspectivas, esta metodología nos dirige a las perspectivas de procesos y de aprendizaje (e innovación). Aquí es donde entra la fase de planeación y desarrollo, en la cual se identifican las variables críticas de desarrollo del capital humano, y los métodos para llevar a cabo estos desarrollos, así como para convertirlos en respuestas efectivas a las necesidades de la organización en lo que a capital humano se refiere.

Una investigación sobre cuáles son los aspectos humanos, sociales y técnicos críticos para impulsar realmente el Balanced Scorecard general, a partir del Balanced Scorecard del Capital Humano, arrojó como resultado 5 variables, las cuales a su vez están relacionadas de manera sistémica. El resultado de esta investigación, llamado “Reporte de Disponibilidad del Recurso Humano” indica que las siguientes variables suelen ser las protagonistas de los planes de desarrollo del capital humano:

- Liderazgo
- Competencias estratégicas
- Cultura Organizacional (Congruencia entre estrategia, procesos, tareas y conductas)
- Alineamiento de metas e incentivos (con la estrategia)
- Gestión de conocimiento compartido (entre áreas)

De las anteriores, las variables de Liderazgo y de Competencias estratégicas, se consideran de punta de lanza en el plan de desarrollo de Capital Humano, mientras que las otras variables sirven de soporte e impulso a éstas.

Proyectar: Afortunadamente, el ser humano hace sus mejores aportes, especialmente desconocimiento y experiencia, bajo condiciones que

favorecen su involucramiento, motivación intrínseca y desarrollo personal y profesional. La implicación clara es que hay una perfecta concordancia entre los mejores aportes del capital humano a las metas organizacionales y las condiciones organizacionales para las metas humanas; es decir, hay una excelente oportunidad de evidenciar logros de responsabilidad social con los empleados a través de la valoración de los retornos de inversión del capital humano, y al mismo tiempo, potenciar este activo como clave para el negocio.

Esta idea retorna al primer punto (Valoración), y sugiere incorporar los esfuerzos de responsabilidad social corporativa como una variable clave de negocios, para la cual, disponemos cada vez más de metodologías más refinadas y acordes con la naturalezas del negocio y del ser humano.

GRUPO ORIAND S.A

Oficina principal ubicada en Calle Londres Edif. Plaza C Piso 6.

Las Mercedes-Caracas.

El Grupo Oriand es un excelente grupo humano dispuesto a brindarles un excelente servicio a nuestros clientes, superando sus expectativas y obtener una rentabilidad que nos permita crecer dentro del mercado.

La palabra “ORIAND” es la unión de dos regiones del país, Oriente y Andes, siendo estos los principales lugares donde se encuentran las cadenas de concesionarios de las diversas marcas de automóviles que pertenecen al grupo.

ORIAND está dedicado a la comercialización de vehículos nuevos, repuestos y servicio especializado en cada una de las diferentes compañías automovilísticas con empresas ensambladoras en el país

El grupo está comprometido con:

- a. Nuestros Clientes: A tratarlos con profesionalismo y cortesía, brindándoles un alto grado de satisfacción.
- b. Nuestros empleados: Creando y manteniendo un ambiente profesional que les ofrezca. Bienestar, capacitación, desarrollo y seguridad laboral.

c. Nuestros accionistas: Garantizando una óptima rentabilidad.

d. Nuestra Comunidad: Contribuyendo con instituciones y obras de nuestro entorno que la beneficien.

Como visión organizacional consolidarnos como el grupo más sólido de nuestra área, comprometiéndonos en brindar satisfacción a nuestros clientes; capacitación y desarrollo a nuestros empleados y óptima rentabilidad a nuestros accionistas.

Concesionarios que pertenecen al grupo a nivel nacional son:

TOYOANDINA, AGROANDINA, VALFOR, ATOMOTRIZ PIAR, ATOMOTRIZ VIGIA, ATOMOTRIZ YOCAIMA, DITRIBUIDORA ATO, INDUSTRIAL VIGIA, PANAMERICA, RUSTIANDES, TMACA TRUCKS, TOYOPUERTO II, TOYUPATA, WON MOTORS, YOSUMOTORS.

www.bdigital.ula.ve

Definición de Términos Básicos

Activos intangibles: son los recursos basados en la información y el conocimiento compartido, en las relaciones de confianza entre los empleados y la dirección, en las relaciones estables entre la empresa y sus clientes y proveedores, etc., que constituyen lo que se ha dado en llamar sus activos intangibles, los recursos intangibles son activos con potencial suficiente como para sustentar la ventaja competitiva de la empresa por ser recursos escasos, valiosos, poco sustituibles y difíciles de imitar. Benavides, (2003).

Capital humano: son Conocimientos y habilidades individuales de los miembros de la organización que permiten incrementar su productividad y su contribución a la generación de valor de la empresa. Pérez (2000).

Cultura Organizacional: Es el sistema de creencias y valores compartidos que moldean y orientan la conducta de los miembros de una organización. Shermerhorn (2010:89).

Talentos: el talento e espíritu, capacidad, habilidad, destreza para el desempeño; es un don no se adquiere, simplemente se tiene. Es el fruto de la aventura del conocimiento de uno mismo. Sánchez-Bayo (2014:60).

Concesionario: término que, jurídicamente, indica al que trabaja en nombre propio, pero por cuenta de terceros. El concesionario de una empresa automovilística adquiere los vehículos para revenderlos posteriormente, con un margen de ganancia prefijado por el propio fabricante; se ocupa además de la asistencia técnica a los clientes. La figura del concesionario ha substituido casi completamente en el campo automovilístico al comisionista, que trabajaba en nombre y por cuenta de terceros. *DiccionarioMotorGiga*

Cuadro 2. Operacionalización de la variable

Objetivo General				
Analizar el Capital humano en los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A. municipio Valera, estado Trujillo.				
Objetivos Específicos	VARIABLES	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Examinar los componentes del capital humano en los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A. municipio Valera, estado Trujillo	Capital Humano	Componentes del Capital Humano	Talentos. Contexto interno para el crecimiento de talentos	1,2 3,4,5
Identificar los detonadores organizacionales que influyen en el capital humano en los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A., municipio Valera, estado Trujillo		Detonadores organizacionales que influyen en el capital humano	-Autoridad -Información -Recompensas -Competencias	6 7 8 9
Detectar los procesos de desarrollo de las personas que refuerzan el capital humano, en los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A. municipio Valera, estado Trujillo		Proceso de Desarrollo de las personas	-Capacitación -Desarrollo de personas -Desarrollo de Carrera	de 10,11,12 de 13,14,15 de 16,17,18
Precisar las fases de la metodología para el desarrollo del capital humano que se aplican en los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A. municipio Valera, estado Trujillo		Metodología de Desarrollo del Capital Humano	-Valorar -Capturar y Medir -Integrar y Gestionar -Planificar y Desarrollar -Proyectar	19 20 21 22 23

Fuente: Canelones (2013)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo hace referencia a los procedimientos y técnicas utilizadas en la planificación y ejecución de la investigación. Al respecto, Arias, F. (2006:56) sostiene que “la metodología de un proyecto investigativo incluye el tipo de investigación, las técnicas, los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la misma y de esta manera responder al problema planteado”. En este sentido, este capítulo incluyo las sesiones que se describen a continuación.

Tipo de Investigación

El nivel de profundidad en los conocimientos que se desea obtener en una investigación estuvo en función de los objetivos planteados y del tipo de investigación seleccionado. Así se tiene que, el tipo de investigación utilizado para el desarrollo del presente estudio fue el descriptivo definido por Hernández, Fernández y Baptista (2008:111) como “aquellos estudios que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. Estos estudios miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Se enmarcó en un tipo de investigación descriptiva, debido que se analizó un fenómeno evidenciado en un grupo de concesionarios pertenecientes al Grupo Oriand, S.A., ubicados en el municipio Valera, estado Trujillo, con el fin de estudiar el capital humano en los departamentos de servicios de los mismos.

Diseño de la Investigación

De acuerdo a Sabino, C. (2003: 63), el diseño de la investigación “se ocupa precisamente de esa tarea, investigar, mediante la cual proporciona un modelo de verificación que permite contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo”.

En relación a esto define diseño, de la siguiente manera:

“El diseño es, pues, una estrategia general de trabajo que el investigador determina de una vez que ya ha alcanzado suficiente claridad respecto a su problema y que orienta y esclarece las etapas que habrán de acometerse posteriormente”.

En consecuencia, el diseño remitió a un plan coherente de trabajo para recabar y analizar los datos que acercaron al investigador al conocimiento de la realidad en estudio. Señala igualmente el autor, que los diseños pueden ser: bibliográficos, cuando se usan datos secundarios y de campo, cuando se usan datos primarios, es decir; que se recogen en forma directa de la realidad.

En atención a lo anterior y siendo este un estudio en el área de las ciencias contables, en el presente estudio se considero el diseño de campo, siendo el más adecuado a los objetivos planteados de la investigación, en virtud que la variable observada y analizada dentro del área donde se desenvuelve las actividades. En esta investigación la información requerida se recabó en forma directa de la realidad, es decir; se recolectaron datos de carácter primario y originales, mediante la aplicación de un instrumento a los empleados adscritos a los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A., ubicados en el municipio Valera, del estado Trujillo.

Población y Muestra

Población

Según la definición de Méndez, (2006:56) la población, o en términos más precisos población, es un “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio”.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, para la presente investigación se tomó la totalidad de la población; cuarenta y un (41) sujetos que laboran en los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A., ubicados en el municipio Valera, del estado Trujillo; empresas las cuáles emitieron dicha información. La Población estuvo conformada de la siguiente manera:

Cuadro 3. Población

Nº	Empresas Grupo Oriand, S.A.	Sujetos Informantes
1	Toyoandina, S.A.	12
2	Agroandina, S.A.	08
3	Wom Motor, S.A.	06
4	Valfor, S.A.	15
TOTAL POBLACIÓN:		41

Fuente: Departamento de RR.HH. de cada empresa.

Muestra

Según Balestrini, (2002:89), define la muestra como “una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población”. En vista de

que la población objeto de estudio es finita y accesible, no fue necesario realizar calculo muestral.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnica

Una vez obtenidos los fundamentos teóricos de la investigación y definido el diseño de investigación, fue necesario definir las técnicas que se implementaron en la misma, donde según lo expresado por Méndez, (2006:91), “son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información”.

De acuerdo a esto, en la presente investigación, se utilizó como técnica la encuesta la cual es definida por Sierra, (1998:189) como aquella que “... permite la obtención de datos de interés mediante la interrogación a los miembros de una sociedad”. Su aplicación obedeció a la necesidad de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante su análisis se llegó a las conclusiones que se corresponden con los objetivos seleccionados. Para efecto de esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta.

Instrumento

Como instrumento de esta técnica, se usó el cuestionario que según Hurtado, (2000:434) “...es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información”. Este se elaboró con ítems pertenecientes a los indicadores señalados en el cuadro operativo de variables, es decir, el cuestionario está diseñado en atención a cada una de las dimensiones e indicadores, conformado por veintitrés (23) ítems de alternativas múltiples

Validez del Instrumento

La validez se refiere al grado en que el instrumento mide verdaderamente la variable que se pretende medir. Para Hernández y otros (2008:442) existen diferentes tipos de validez, entre las que se encuentran: la validez de contenido (abarca aspectos importantes que se pretende medir, efectuando con anterioridad una exhaustiva revisión bibliográfica y consultas a expertos planteándoles la conducta que se desea medir), la validez de criterio (es la que se establece al comparar el instrumento con un criterio externo), y la validez de constructo (es cuando el grado de una medición se relaciona consistentemente con otras, de acuerdo a una hipótesis establecida relacionada con el constructo).

En consecuencia, para la validez de este estudio se utilizó la validez de contenido, puesto que se confeccionó el cuadro de operación o mapa de variables con sus respectivos indicadores, donde el cuestionario se elaboró tomando en cuenta tales indicadores o criterios.

Consecutivamente, fue entregado a los expertos en pro de que evaluaran su aplicabilidad o confiabilidad. En función de conocer la viabilidad del instrumento se acudió al juicio de tres (03) expertos con conocimientos en metodología y contenido, los cuales se encargaron de revisar y ajustar el instrumento, verificando en él la correspondencia con el contexto teórico y metodológico en cuanto a los objetivos, variables, dimensiones e indicadores presentados en la investigación.

Análisis Estadístico de los Datos

La información o los datos que se obtuvieron mediante la aplicación del cuestionario se analizaron utilizando la estadística descriptiva. Según Hernández y otros (2008:419) afirma que “es donde el investigador usualmente busca en primer término, describir sus datos y posteriormente

efectuar análisis estadísticos para relacionar sus variables”. Por lo tanto, en la presente indagación se clasificaron los ítems del cuestionario aplicado, subsiguientemente, se efectuó la distribución de frecuencia con porcentajes de cada ítem, también se utilizaron los gráficos de histogramas, a los cuales se le realizó análisis descriptivos afianzados en las teorías consultadas para esta investigación.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis de la información obtenida, mediante la aplicación de las técnicas de recolección de información.

Para el desarrollo de esta parte, se muestra por cada una de las dimensiones a saber: componentes del capital humano, detonadores organizacionales que influyen en el capital humano, proceso de desarrollo de las personas y metodología de desarrollo del capital humano, los ítems relacionados con cada uno de los indicadores, esto se realiza en tablas y gráficos, donde se expresa la frecuencia relativa que genero cada opción de respuesta, y sobre la cual se realizan los análisis respectivos.

Dimensión: Componentes del Capital Humano

Indicador: Talento

Tabla 1.

Ítem 1. El Departamento de Servicios, cuenta con un personal que

Opciones de Respuesta	Frecuencia (Fr)	%
a. Posee conocimientos, habilidades y competencias actualizadas	37	47
b. Es Recompensado en función de los conocimientos y habilidades actuales	31	39
c. Coexiste en un contexto que les permita libertad y autonomía	11	14
d. Ninguna de las Anteriores	0	0
TOTAL	79	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador al Departamento Servicios Grupo Oriand S.A. (2014).

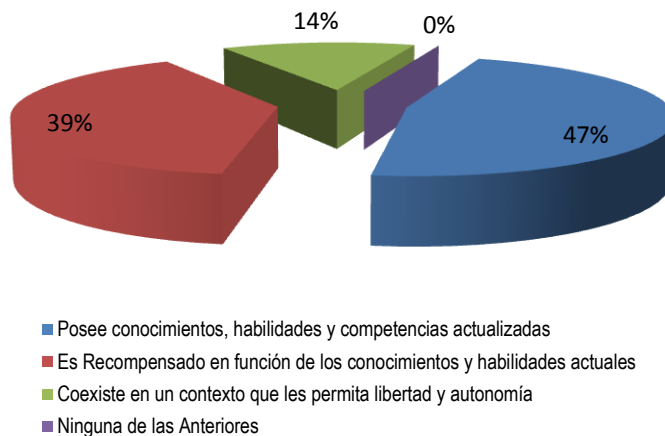


Gráfico 1. El Departamento de Servicios. Fuente grafico elaborado con los datos de la tabla 1(2014)

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla 1, un 47% señala que el personal del departamento de servicios posee conocimientos, habilidades y competencias, así mismo, el 39% considera que es recompensado en función de los conocimientos y habilidades que demuestre en el departamento. Sin embargo solo un 14% siente que en el contexto laboral les permiten libertad y autonomía.

Este resultado lo refirma Chiavenato (2009), al señalar que el capital humano está compuesto por dos aspectos principales, como son el Talento y el Contexto; en cuanto al talentos, son las personas dotadas de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. En cuanto al contexto estos talentos no pueden abordarse como un sistema cerrado, puesto que estos deben existir y coexistir en un contexto que les permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse. Es decir, el departamento debe darles más libertad y autonomía a este capital humano tan importante para la empresa.

Indicador: Contexto interno para el crecimiento de talentos

Tabla 2.

Ítem 2. En el Departamento de Servicios, el personal refleja

Opciones de Respuesta	Fr	%
a. Conocimientos generados por un aprendizaje continuo	34	24
b. Habilidades en la resolución de problemas	36	26
c. Habilidades creativas e innovadoras	31	22
d. Juicio para analizar situaciones y definir prioridades	17	12
e. Una actitud emprendedora para lograr metas	23	16
f. Ninguna de las anteriores	0	0
TOTAL	141	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador al Departamento Servicios Grupo Oriand S.A. (2014)

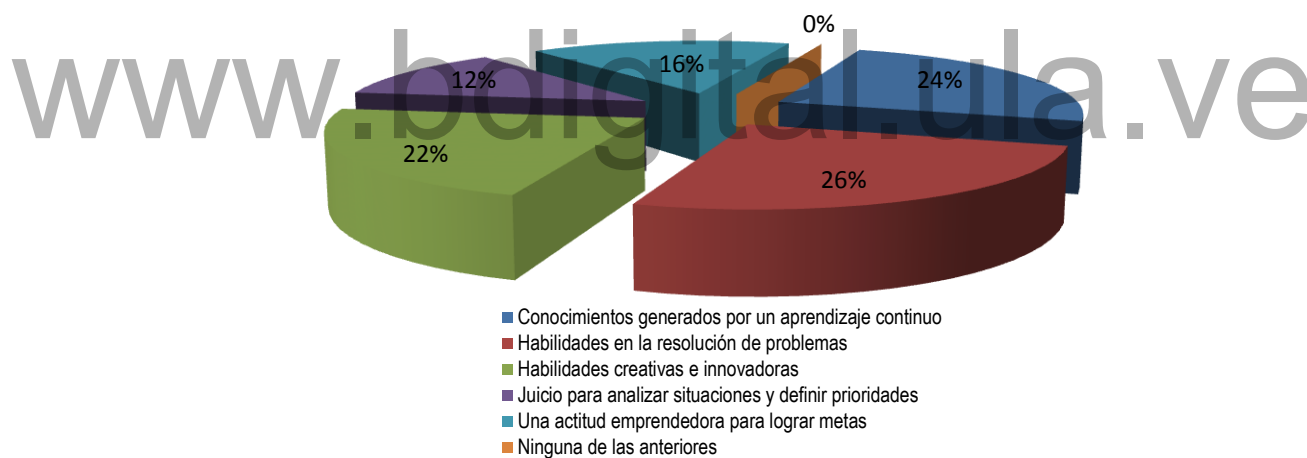


Gráfico 2. El Departamento de Servicios. Fuente grafico elaborado con los datos de la tabla 2(2014).

En cuanto a los resultados encontrados en la tabla 2, el talento humano refleja lo siguiente; un 26% presenta habilidades en la resolución de problemas. El 24% tiene conocimientos generados por un aprendizaje continuo, 22% presenta habilidades creativas e innovadoras, el 16% con actitud emprendedora para lograr metas y el 12% con capacidad de juicio para analizar situaciones y definir prioridades.

Tomando en consideración lo indicado por Chiavenato (2009) para

ser talento, indica que las personas deben poseer algo que las diferencie de forma competitiva, es decir requieren competencia individual como son las habilidades; correspondientes al Saber Hacer, significa aplicar el conocimiento, y sea para resolver problemas, crear o innovar. Involucra la transformación del conocimiento en resultados. Entre las habilidades se encuentran la visión global y sistémica de la organización, el trabajo en equipo, liderazgo, motivación, y comunicación. Seguidamente el conocimiento; es el resultado de aprender a aprender, aprender continuamente, ampliar, transmitir, y compartir el conocimiento como lo más valioso del siglo XXI. Ambas cualidades hacen importante el talento humano dentro del Grupo Oriand.

En otro orden no menos importante pero con baja frecuencia reflejada es la actitud emprendedora que permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agentes de cambios, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Se dice que está ligado a llevar a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Sin embargo la capacidad de juicio; que trata de saber analizar la situación y el contexto, obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades, para el talento humano esta competencia individual se ve disminuida en el departamento de servicio del Grupo Oriand.

Por lo tanto el talento con capacidades está orientado a la inversión en las personas mediante el mejoramiento y realce de la empresa. Es preciso señalar que los conocimientos adquiridos a través de la capacitación continua, el entrenamiento y la experiencia son elementos fundamentales en la acumulación y desarrollo del talento humano.

Indicador: Contexto interno para el crecimiento de talentos

Tabla 3.

Ítem 3. El personal en el Departamento de Servicios percibe una arquitectura organizacional con:

Opciones de Respuesta	Fr	%
a. Un diseño organizacional flexible e integrador	32	22
b. Una coordinación de trabajo que integra personas y procesos	30	21
c. Organización de trabajo que permite contacto y comunicación entre personas	27	18
d. A jefes y subordinados en el trabajo en equipo	29	20
e. La autoridad y la rendición de cuentas se ajusta al cargo que ocupa	27	18
f. Ninguna de las anteriores	2	1
TOTAL	147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador al Departamento Servicios Grupo Oriand S.A. (2014)

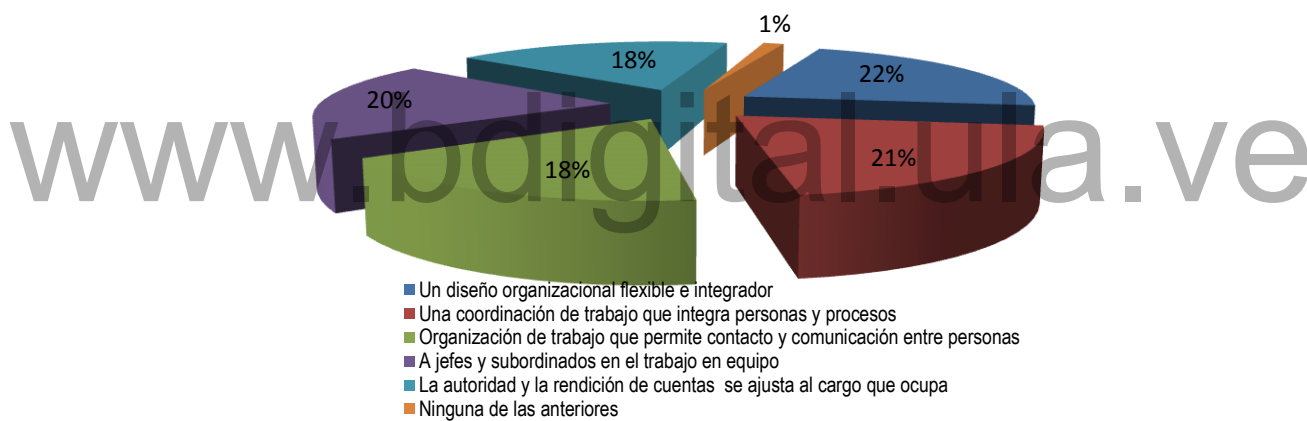


Gráfico 3. El personal en el departamento de servicios percibe una arquitectura organizacional.

Fuente gráfico elaborado con los datos de la tabla 3 (2014).

En la tabla 3, la arquitectura organizacional es percibida por el personal con los siguientes resultados: el 22% percibe un diseño organizacional flexible e integrador, el 21% una coordinación de trabajo que integra personas y procesos, el 20% perciben a jefes y subordinados con trabajo en equipo y 18 % la organización de trabajo permite contacto y comunicación entre personas como también la autoridad y la rendición de cuentas se ajusta al cargo que ocupa.

En cuanto un diseño organizacional los trabajadores lo perciben como flexible e integrador esto coincide con lo planteado por Hellriegel y otros (2002), por lo que el diseño, requieren de una gerencia que se comprometa a realizar su trabajo con una organización orgánica,

Así mismo, la división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de actividades de manera integral. La organización del trabajo permite el contacto y la comunicación entre las personas. Por lo tanto la empresa debe darles más participación a los trabajadores e integrarlos en los procesos de la organización.

El grupo Oriand S.A. debe alentar a jefes y subordinados a trabajar en equipo y comunicarse abiertamente, exhortando a los empleados a comunicarse con cualquiera que pueda ayudarles a resolver problemas.

Indicador: Contexto interno para el crecimiento de talentos

Tabla 4.

Ítem 4. El personal en el Departamento de Servicios percibe una cultura organizacional:

Opciones de Respuesta	Fr	%
a. Democrática y participativa	31	23
b. Que inspira confianza y compromiso	36	26
c. Basada en la solidaridad	07	5
d. Que da cabida a diferencias sociales y culturales del personal	33	24
e. Que concede valor a las personas y a los procesos para generar cambios	30	22
f. Ninguna de las anteriores.	0	0
TOTAL	137	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador al Departamento Servicios Grupo Oriand S.A. (2014)

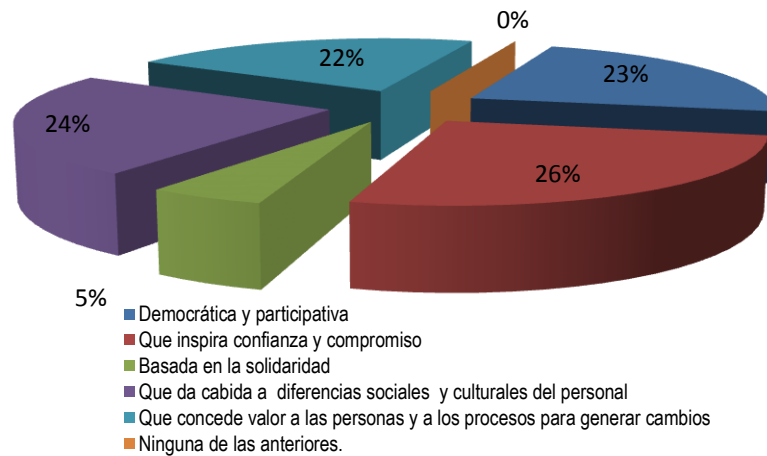


Gráfico 4. La cultura organizacional se percibe. Fuente gráfico elaborado con los datos de la tabla 4(2014).

Según los resultados reflejados en tabla 4, el personal en el Departamento de Servicios percibe una cultura organizacional con las siguientes características: 26% de la cultura organizacional inspira confianza y compromiso, 24 % da cabida a diferencias sociales y culturales del personal, el 23% Democrática y participativa, un 22% concede valor a las personas y a los procesos para generar cambios y un 5% basada en la solidaridad.

Estos resultados reflejan la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a la cultura organizacional, asumida por Chiavenato (2009: 176) como el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización, una organización que inspire confianza y compromiso, que sea democrática y participativa. Sin embargo la cultura basada en la solidaridad contradice al autor ya que es muy baja la frecuencia de repuesta, lo que puede ocasionar desmejoras en capital humano de los departamentos del grupo Oriand.

Indicador: Contexto interno para el crecimiento de talentos

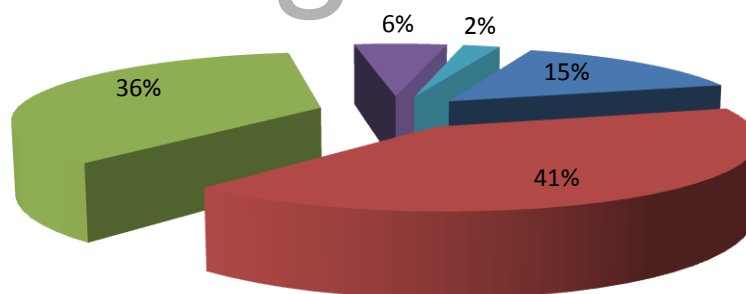
Tabla 5.

Ítem 5. El personal en el Departamento de Servicios percibe un estilo de Administración sustentado en un liderazgo:

Opciones de Respuesta	Fr	%
a. Renovador que permite la descentralización de la toma de decisiones.	13	15
b. Que impulsa la delegación y atribución de facultades en el cargo.	35	41
c. Que cree que sus empleados son competentes para asumir responsabilidades	31	36
d. Que permite a los empleados la administración de proyectos	5	6
e. Ninguna de las anteriores	2	2
TOTAL	86	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador al Departamento Servicios Grupo Oriand S.A. (2014)

www.bdigital.ula.ve



- Renovador que permite la descentralización de la toma de decisiones.
- Que impulsa la delegación y atribución de facultades en el cargo.
- Que cree que sus empleados son competentes para asumir responsabilidades
- Que permite a los empleados la administración de proyectos
- Ninguna de las anteriores

Gráfico 5. La cultura organizacional se percibe. Fuente grafico elaborado con los datos de la tabla 5(2014).

La tabla 5 refleja los resultados de un estilo de Administración sustentado en un liderazgo, los cuales se detallan a continuación: el 41 % de la administración impulsa la delegación y atribución de facultades en el

cargo, un 36% cree que sus empleados son competentes para asumir responsabilidades, un 15% permite la descentralización de la toma de decisiones y el 6% permite a los empleados la administración de proyectos.

Los resultados representan un estilo administrativo sustentado en el liderazgo que delega atribución de las funciones, permite al capital humano asumir responsabilidades aunque baja frecuencia de repuesta para la descentralización del poder, lo que se asemeja a lo expresado por Hellriegel (ob.cit), este tipo de estilo de liderazgo no solo es participativo en la medida en que alienta y ayuda a los subordinados, sin embargo contradice la característica de tener un estilo de liderazgo delegativo, ya que poca se le permite a los empleados la administración de proyectos aun cuando el capital humano es competente para asumir responsabilidades.

Dimensión: Detonadores organizacionales que influyen en el capital humano.

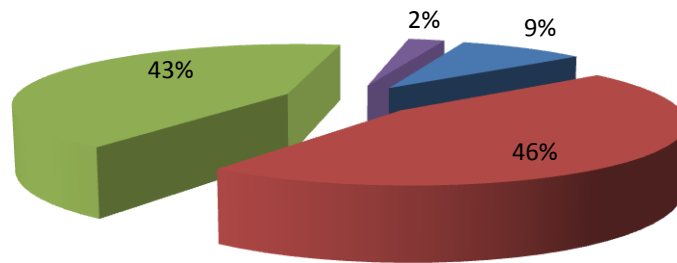
Indicador: Autoridad.

Tabla 6.

Ítem 6. En el Departamento de Servicio, la autoridad como fuente de poder que genera valor agregado al trabajo, se caracteriza por:

Opciones de Respuesta	Fr	%
a. Conferir poder al personal para el manejo de los recursos a disposición	07	9
b. Delegar autoridad para trabajar de acuerdo a lo que el personal domina.	36	46
c. Otorgar autonomía para la toma de decisiones en su cargo	34	43
d. Ninguna de las anteriores.	02	2
TOTAL	79	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador al Departamento Servicios Grupo Oriand S.A. (2014)



- Conferir poder al personal para el manejo de los recursos a disposición
- Delegar autoridad para trabajar de acuerdo a lo que el personal domina.
- Otorgar autonomía para la toma de decisiones en su cargo
- Ninguna de las anteriores.

Gráfico 6. La autoridad como fuente de poder que genera valor agregado al trabajo. Fuente gráfico elaborado con los datos de la tabla 6(2014).

La tabla 6 representa los resultados de la autoridad como fuente de poder para generar valor al trabajo, con las siguientes características: 46 % delega autoridad para trabajar de acuerdo a lo que el personal domina, 43% Otorga autonomía para la toma de decisiones en su cargo, 9% Confiere poder al personal para el manejo de los recursos a disposición y 2% Ninguna de las anteriores.

La organización debe utilizar detonadores organizacionales como es el ejercicio de la autoridad que permite influir en las acciones y destinos de la empresa, de tal manera que los resultados coinciden con lo señalado por Chiavenato (2011) al señalar que cada jefe debe delegar autoridad a los individuos para que trabajen de acuerdo a lo que aprendan y dominan. Esto es dar autonomía a las personas o lo que se conoce como empowerment o facultamiento. Llevando al personal al ejercicio de funciones con autonomía y toma de decisiones. Sin embargo el capital humano se encuentra atado cuando por un lado se le permite trabajar de acuerdo a lo que domina pero baja es la frecuencia que le brinda la organización para el manejo de los recursos a disposición.

Indicador: Información

Tabla 7.

Ítem 7. En el Departamento de Servicio, la información como elemento impulsor para generar valor agregado al trabajo, permite:

Opciones de Respuesta	Fr	%
a. Acceso de información en toda la estructura organizativa.	31	23
b. Que la información sea oportuna para el desempeño laboral	38	28
c. Hacerla útil y productiva para la toma de decisiones.	30	23
d. Que la información permita la innovación en el trabajo.	31	23
e. Ninguna de las Anteriores.	04	3
TOTAL	134	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador al Departamento Servicios Grupo Oriand S.A. (2014).

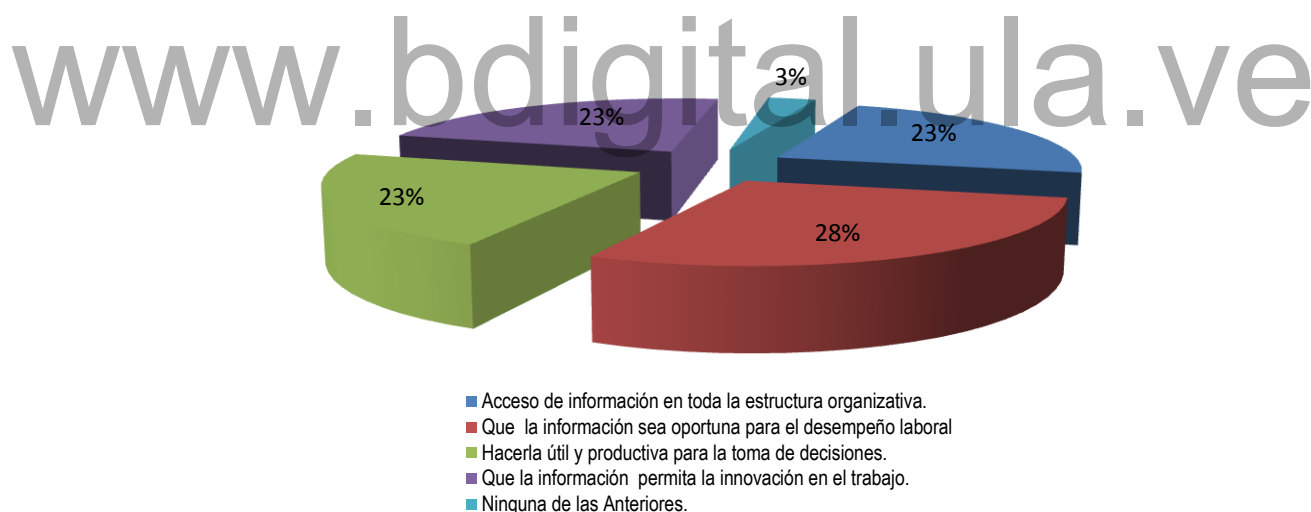


Gráfico 7. La información como elemento impulsor para generar valor agregado al trabajo.

Fuente gráfico elaborado con los datos de la tabla 7(2014).

En cuanto al indicador información como elemento impulsor en la organización, la tabla 7 presenta los siguientes resultados: el 28% de las personas encuestadas señalan que la organización permite una información oportuna para el desempeño laboral, en cuanto el 23% de las personas

refieren que la información es útil y productiva para la toma de decisiones lo que permite la innovación en el desarrollo del trabajo.

Estos resultados reconocen el valor del capital humano, cuando la organización fomenta el acceso de información en toda la estructura organizativa; creando condiciones y canales de información, además de hacerla útil y productiva, lo que le permite al recurso humano la toma de decisiones y búsqueda de nuevas formas de innovación que ennoblece el capital humano.

Indicador: Recompensa

Tabla 8.

Ítem 8. El sistema de recompensas para el personal que labora en el Departamento de Servicios, se diseña en atención de:

Opciones de Respuesta	Fr	%
a. Que sean incentivos compartidos, en atención al logro de los objetivos	32	24
b. Que sean percibidas como motivadores para el desempeño laboral	37	28
c. Que sean un refuerzo positivo del comportamiento del empleado.	29	22
d. Que funcionen para mejorar el desempeño laboral.	33	25
e. Ninguna de las anteriores.	1	1
TOTAL	132	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador al Departamento Servicios Grupo Oriand S.A. (2014)

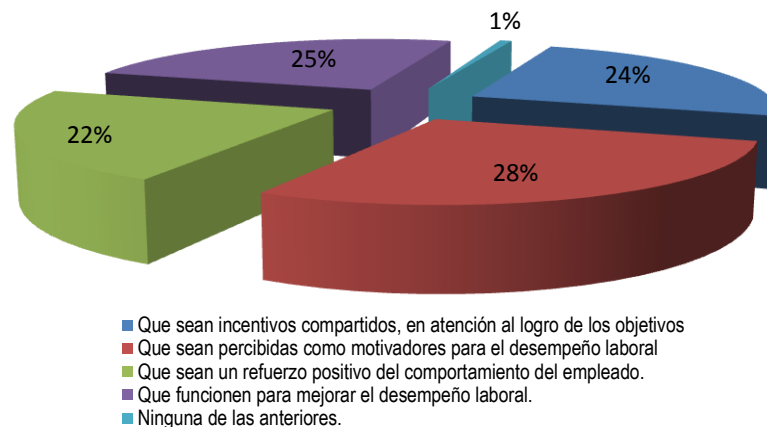


Gráfico 8. El sistema de recompensas para el personal que labora en el Departamento de Servicios, se diseña en atención de. Fuente gráfico elaborado con los datos de la tabla 8 (2014).

La tabla 8 reporta los resultados sobre el sistema de recompensa encontrando lo siguiente: el 28% de los informantes señalan que el sistema de recompensa implementada por el grupo Oriand son percibidas como motivadoras para el desempeño laboral, el 25 % de las personas refieren que funciona para mejorar el desempeño laboral, para un 24 % de las personas el sistema de recompensa es un incentivos compartidos en atención al logro de los objetivos y en menor grado el 22% para los informantes este sistema es un refuerzo positivo del comportamiento del empleado.

En atención a los resultados las recompensas proporcionan incentivos compartidos que promuevan el logro de objetivos organizacionales. Las mismas son reconocidas como uno de los elementos motivadores más poderosos sobre todo cuando los trabajadores sienten que el trabajo realizado es eficaz, en consecuencia funciona como un refuerzo positivo e indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes para el continuo y mejor desempeño.

Indicador: Competencias

Tabla 9.

Ítem 9. En el departamento de servicios las competencias del personal, se requieren para:

Opciones de Respuesta	Fr	%
a. Demostrar habilidades inherentes a cargo	39	32
b. Ejercer autonomía en el cargo	29	23
c. Diseñar competencias requeridas para el cargo.	29	23
d. Crear condiciones internas para que las personas puedan adquirirlas	25	20
e. Ninguna de las anteriores.	02	2
TOTAL	124	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador al Departamento Servicios Grupo Oriand S.A. (2014)

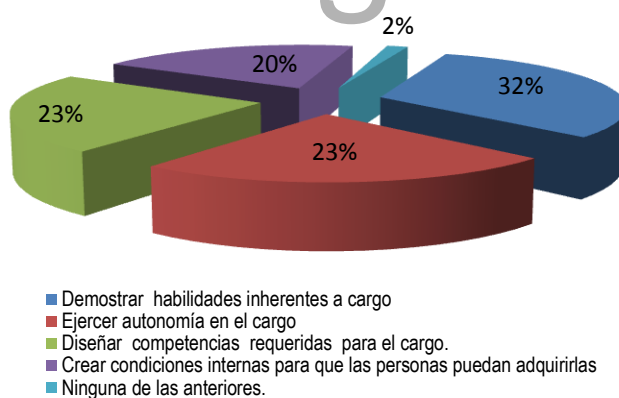


Gráfico 9. En el departamento de servicios las competencias del personal, se requieren. Fuente gráfico elaborado con los datos de la tabla 9(2014).

Las competencias del personal en el departamento de servicio según la tabla 9, presenta los siguientes resultados: el 32% del recurso humano demuestra habilidades inherentes a cargo, el 23% ejerce autonomía en el cargo al igual que diseña competencias requeridas para el cargo.

Los resultados coinciden con lo planteado por Chiavenato (2011) cuando el personal desarrolla competencias y habilidades para aprovechar la información y ejercer su autonomía. Se crean talentos en la organización, al definir las competencias que se necesitan para alcanzar objetivos y crear condiciones internas que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible.

De tal manera que los detonadores en el departamento de servicio se perciben de forma positiva para la organización, la autonomía que ejerce en el cargo también está relacionada con la capacidad que ejerce el recurso humano cuando la organización permite la información oportuna y útil para la innovación de la empresa.

Dimensión: Proceso de Desarrollo de las Personas.

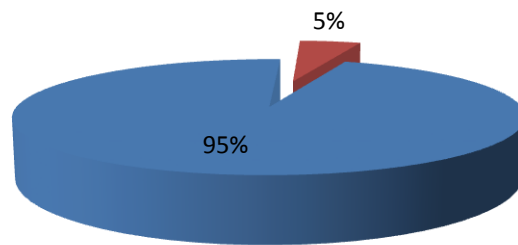
Indicador: Capacitación

Tabla 10.

Ítem 10. ¿Usted como personal adscrito al Departamento de Servicios, ha participado en procesos de capacitación programados por la organización y/o departamento?

Opciones de Respuesta	Fr	%
a. Si. Pase a la pregunta N° 11.	39	95
b. No. Mencione porque y pase a la pregunta 13	2	5
TOTAL	41	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador al Departamento Servicios Grupo Oriand S.A. (2014)



■ Si. Pase a la pregunta N° 11. ■ No. Mencione porque y pase a la pregunta 13

Gráfico 10. El personal adscrito al Departamento de Servicios, ha participado en procesos de capacitación programados. Fuente gráfico elaborado con los datos de la tabla 10 (2014).

La tabla 10, reporta que el 95% de las personas adscritas al departamento de servicios del grupo Oriand, ha participado en el proceso de capacitación programada, lo que permite el perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones asignadas.

El proceso de capacitación puesta en práctica en el departamento de servicio es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Indicador: capacitación

Tabla 11

Ítem 11. Los procesos de capacitación programados por la organización y/o departamento, han cumplido con los siguientes objetivos:

Opciones de Respuesta	Fr	%
a. Aumentar Conocimientos.	36	27
b. Transmitir información acerca de la organización y/o departamento.	25	19

c. Aumentar habilidades y destrezas.	08	6
d. Cambiar actitudes negativas en positivas.	31	23
e. Desarrollar ideas y conceptos.	31	23
f. Ninguna de las anteriores.	2	2
TOTAL	133	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador al Departamento Servicios Grupo Oriand S.A. (2014)

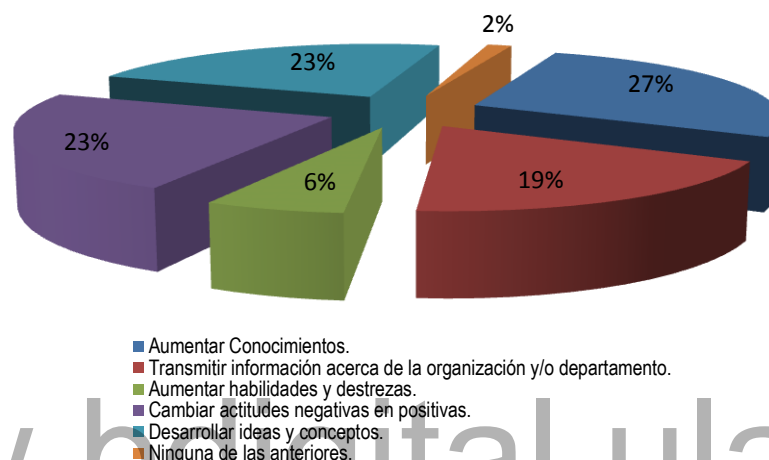


Gráfico 11. Los procesos de capacitación programados por la organización y/o departamento, han cumplido con los siguientes objetivos. Fuente gráfico elaborado con los datos de la tabla 11 (2014).

La tabla 11 presenta los siguientes resultados: el 27% la capacitación de las personas se realiza para aumentar conocimientos, el 23 % para cambiar actitudes negativas en positivas y permite el desarrollo de ideas y conceptos, en menos porcentaje con un 6% para aumentar habilidades y destrezas.

Los procesos de capacitación programados por la organización y/o departamento, están en coordinación con los objetivos establecidos, de igual manera coinciden con lo detallado por Chiavenato (2009) ya que la capacitación permite aumentar el conocimiento de las personas, permite transmitir información acerca de la organización, sus productos/servicios, sus políticas y directrices, las reglas, reglamentos y clientes, admite desarrollar y

modificar comportamientos generando el cambio de actitudes negativas a actitudes favorables.

Caso contrario lo presenta el objetivo para mejorar habilidades y destrezas, el cual se encuentra representado solo con el 6% de la frecuencia asumiendo que este objetivo permite preparar para la ejecución y la operación de tareas, manejo de equipamientos, máquinas y herramientas. En este particular la gerencia del grupo Oriand debe implementar estrategias que permitan desarrollar habilidades y destrezas para optimizar este objetivo que va en beneficio de desarrollo de las personas dentro de la organización.

Indicador: Capacitación

Tabla 12.

Ítem 12. Los programas de capacitación han sido orientados, considerando las siguientes técnicas de capacitación:

Opciones de Respuesta	Fr	%
a. Capacitación de Inducción o de integración a la empresa	28	23
b. Capacitación después del ingreso al trabajo	30	25
c. Capacitación en el lugar de trabajo	31	25
d. Capacitación fuera del lugar de trabajo	33	27
TOTAL	122	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador al Departamento Servicios Grupo Oriand S.A. (2014)

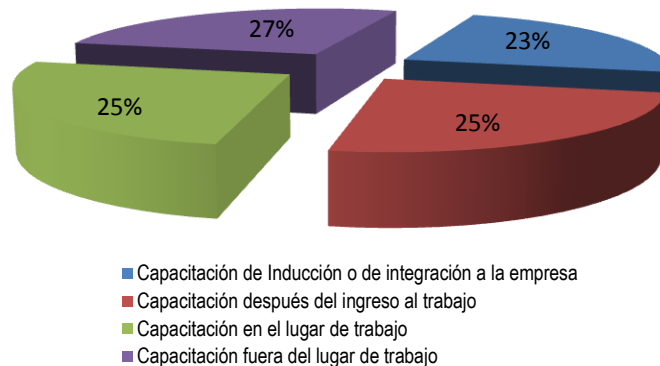


Gráfico 12. Los programas de capacitación han sido orientados, considerando las técnicas de capacitación. Fuente gráfico elaborado con los datos de la tabla 12 (2014).

Los programas de capacitación han sido orientados, considerando las técnicas de capacitación tal como lo presenta la tabla 12 con los siguientes resultados: el 27% de la capacitación es fuera del lugar de trabajo, el 25% de la capacitación es en el lugar de trabajo después del ingreso al trabajo y el 23% de la capacitación es de Inducción o de integración a la empresa.

Estos resultados ponen de manifiesto las técnicas utilizadas por el departamento de servicio del Grupo Oriand, tal como lo afirma el Chiavenato (2009) normalmente la capacitación incluye nociones que van desde la empresa, el producto o servicio que produce, el contrato de trabajo, las actividades y los beneficios sociales, normas y reglamentos internos, ejercicios de supervisión, relaciones del cargo con otros y descripción detallada del cargo.

En cuanto a las técnicas aplicadas después del ingreso al trabajo la capacitación podrá llevarse a cabo en el lugar o sitio de trabajo o fuera de él, generalmente aplicadas después del ingreso al trabajo. Así mismo, la capacitación de inducción o de integración a la empresa busca la adaptación y la ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar, esta técnica deben tener prioridad dentro de la esta organización.

La capacitación dentro del proceso de desarrollo de las personas busca preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización, proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada. También cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Indicador: Desarrollo de Personas

Tabla 13.

Ítem 13. ¿Usted como personal adscrito al Departamento de Servicios, ha participado en procesos de Desarrollo de las Personas, programados por la organización y/o departamento?

Opciones de Respuesta	Fr	%
a. Si. Pase a la pregunta N° 14	39	95
b. No. Mencione porque y pase a la pregunta 15	02	5
TOTAL	41	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador al Departamento Servicios Grupo Oriand S.A. (2014)

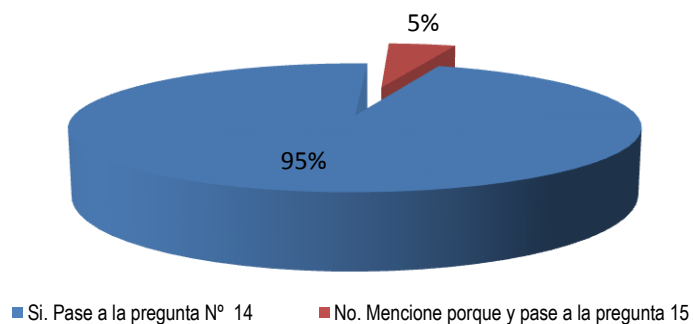


Grafico 13. Procesos de Desarrollo de las Personas, programados por la organización y/o departamento. Fuente gráfico elaborado con los datos de la tabla 13 (2014).

En la tabla 13 el resultado reporta que el 95 % del personal ha participado en procesos de Desarrollo de las Personas. En este particular la organización asume roles dentro del proceso de desarrollo de las personas al permitir la participación del capital humano con sus experiencias relacionadas con el puesto de trabajo bajo su responsabilidad, tal como lo plantea Chiavenato (2009) el desarrollo de las personas está compuesto por experiencias, las cuales no necesariamente están relacionadas con el puesto actual que desempeña pero que brinda oportunidades para el desarrollo y crecimiento personal.

Indicador: Desarrollo de Personas.

Tabla 14.

Ítem 14. ¿En los procesos de desarrollo de las personas en los que ha participado, le han brindado la oportunidad de crecer como persona?

Opciones de Respuesta	Fr	%
Si.	39	95
No. Mencione Porqué.	02	5
TOTAL	41	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador al Departamento Servicios Grupo Oriand S.A. (2014)

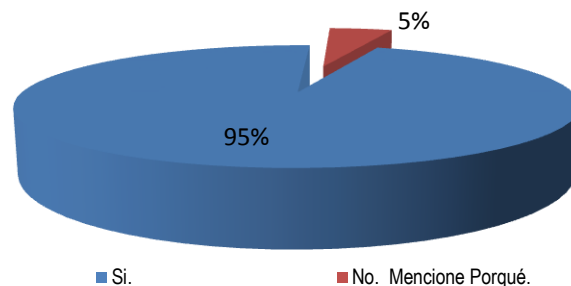


Gráfico 14. En los procesos de desarrollo de las personas en los que ha participado, le han brindado la oportunidad de crecer como persona. Fuente gráfico elaborado con los datos de la tabla 14 (2014).

Los resultados de la tabla 14, son semejantes al ítem anterior cuando el 95% del personal les han brindado la oportunidad de crecer dentro de la organización en el proceso de desarrollo de persona. Permitiendo al trabajador involucrarse con la organización y ser un capital humano responsable con que ayuda y participa en el desarrollo de las personas.

Indicador: Desarrollo de Personas

Tabla 15.

Ítem 15. Los programas de desarrollo de las personas han sido orientados, considerando los siguientes métodos fuera y dentro del puesto:

Opciones de Respuesta	Fr	%
a. Rotación de Puestos.	34	13
b. Puestos de Asesoría.	34	13
c. Aprendizaje práctico mediante la resolución de problemas.	29	11
d. Asignación a Comisiones.	29	11
e. Participación en Cursos y seminarios externos.	40	15
f. Ejercicios de Simulación en el cargo.	28	10
g. Representación de Líder renovador, orientador e impulsor.	28	10
h. Tutorías mediante la ayuda de ejecutivos de alto nivel.	26	10
i. Asesorías por parte de los gerentes para ayudar en el desempeño.	20	7
TOTAL	268	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador al Departamento Servicios Grupo Oriand S.A. (2014).

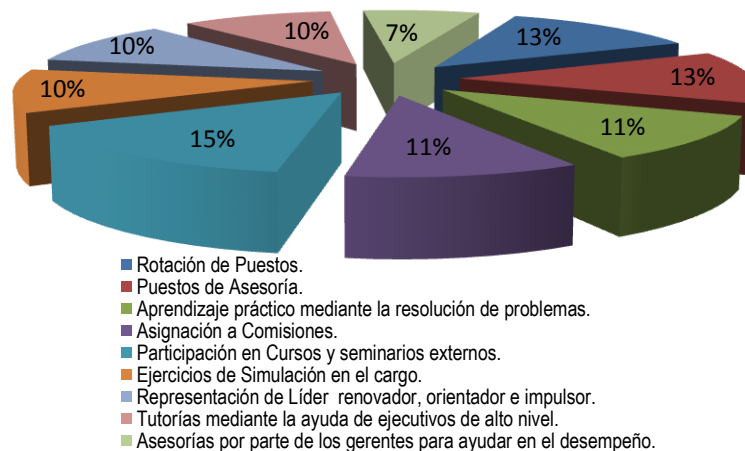


Gráfico 15. Los programas de desarrollo de las personas han sido orientados, considerando los siguientes métodos fuera y dentro del puesto. Fuente gráfico elaborado con los datos de la tabla 15 (2014).

La tabla 15 con los resultados sobre los programas de desarrollo de las personas han sido orientados, considerando los siguientes métodos fuera y dentro del puesto, reportan que el 15% ha participado en curso y seminarios externos, el 13% ha participado en rotación de puestos y puestos de asesoría, el 11% ha recibido aprendizaje práctico mediante la resolución de problemas como también en asignación a Comisiones, el 10% en ejercicio de simulación en el cargo, Representación de líder renovador, orientador e impulsor, y tutorías mediante la ayuda de ejecutivos de alto nivel mientras, que el 7% ha recibido asesorías por parte de los gerentes para ayudar en el desempeño.

Estos resultados representa la versatilidad de los métodos para los programas de desarrollo de personas tomados en cuenta por la organización, evidenciándose que aun cuando los programas de desarrollo de personas se han llevado a cabo, la organización debe aumentar la frecuencia de participación en los métodos más novedosos caso particular la tutoría cuando el ejecutivo de alta gerencia desempeña un papel activo para guiar y

orientar a una persona en su carrera dentro de la organización, así mismo permitir que la persona pueda representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un coach, tal como lo refiere Chiavenato (2009).

También el capital humano debe participar en la asesoría de puesto, esto le permite representar un equipo de trabajo para resolver problemas de desempeño y el enfoque se relaciona con la discusión de un proceso a disciplinar. De tal manera que el gerente de esta importante organización solo debe intervenir cuando la persona presenta un comportamiento que no es consistente con el ambiente de trabajo (ausentismos, retrasos, irritación, insubordinación) o es incapaz de desempeñar su trabajo satisfactoriamente, sino que también debe ser parte activa en el desempeño de las demás funciones en beneficio de la organización y del equipo de trabajo.

En cuanto la participación en cursos y seminarios externos es lo más frecuente en los programas de desarrollo de las personas, es una forma tradicional de desarrollo conformados por cursos formales, clases y seminarios, brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas, que le permitan al recurso humano desenvolverse a futuro en la organización.

Indicador: Desarrollo de Carrera.

Tabla 16.

Ítem 16. ¿Usted como personal adscrito al Departamento de Servicios, ha participado en procesos de Desarrollo de carreras programados por la organización y/o departamento?

Opciones de Respuesta	Fr	%
Si. Pase a la pregunta N° 17	39	100
No. Mencione porque y pase a la pregunta 19	0	0
TOTAL	39	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador al Departamento Servicios Grupo Oriand S.A. (2014)

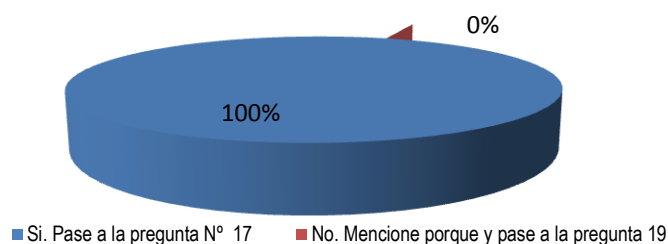


Gráfico 16. ¿Ha participado en procesos de Desarrollo de carreras programados por la organización y/o departamento?. Fuente gráfico elaborado con los datos de la tabla 16 (2014).

Según la tabla 16 el 100% ha participado en procesos de Desarrollo de carreras programados por la organización y/o departamento, esto permite inferir que el departamento de servicio del grupo Oriand se vincula con el desarrollo de carrera del personal tal como lo indica Chiavenato (2009) cuando la organización o gerencia presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos más altos y complejos, siendo este un proceso formal, que pretende seguir una secuencia para hacer crecer la organización y su capital humano.

Indicador: Desarrollo de Carrera

Tabla 17.

Ítem 17. Los procesos de desarrollo de carrera en los cuales ha participado, se programaron para atender:

Opciones de Respuesta	Fr	%
a. Las necesidades organizacionales de promocionar cargos altos.	12	21
b. Responsabilidad individual para administrar su carrera dentro del departamento	21	37
c. Ambos.	22	39
d. Ninguno de los anteriores.	2	3
TOTAL	57	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador al Departamento Servicios Grupo Oriand S.A. (2014)

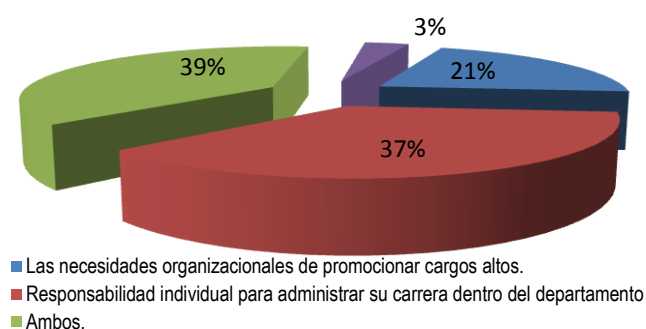


Gráfico 17. Los procesos de desarrollo de carrera en los cuales ha participado, se programaron para atender. Fuente gráfico elaborado con los datos de la tabla 17 (2014).

Los resultados de la tabla 17 reportan que el 39% del personal ha participado en el desarrollo de carrera para atender necesidades organizacionales de promocionar cargos altos, como también la responsabilidad individual para administrar su carrera dentro del departamento.

Estos resultados dentro del proceso de desarrollo de carrera del personal no solo dependen de las necesidades organizacionales, de tal manera que en mucho de los casos también se les comienza a asumir la responsabilidad de administrar su carrera, en consecuencia les ofrecen las condiciones y apoyo posibles para que escojan adecuadamente y tengan éxito.

Indicador: Desarrollo de carrera

Tabla 18.

Ítem 18. ¿Cuáles de las siguientes herramientas para el desarrollo de carrera, han implementado en la organización y/o de departamento?

Opciones de Respuesta	Fr	%
a. Evaluación del desempeño del empleado, para diseñar planes de carrera	34	36
b. Pruebas Psicológicas para ayudar a fijar	31	32

intereses y competencias futuras		
c. Proyecciones de Promociones.	3	3
d. Planificación de la sucesión de cargos más complejos.	26	27
e. Ninguno de los anteriores.	2	2
TOTAL	96	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador al Departamento Servicios Grupo Oriand S.A. (2014)

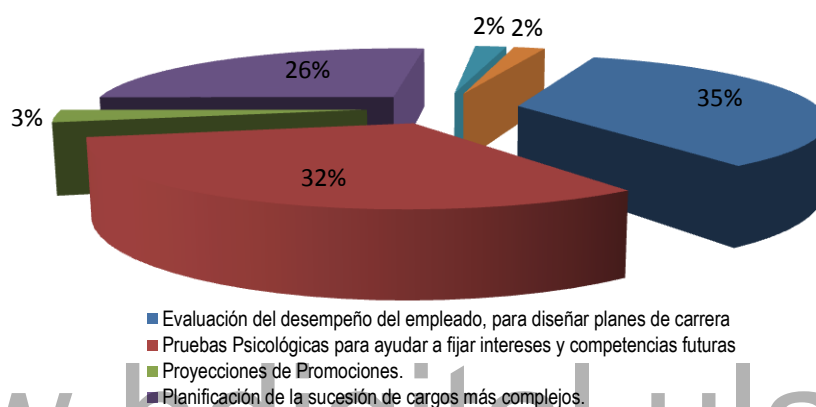


Gráfico 18. ¿Cuáles de las siguientes herramientas para el desarrollo de carrera, han implementado en la organización y/o de departamento. Fuente gráfico elaborado con los datos de la tabla 18 (2014).

En cuanto a las herramientas para el desarrollo de carrera según la tabla 18, el 36 % reporta que para el desarrollo de carrera la evaluación del desempeño del empleado, es la más frecuente, el 32 % de las personas refiere que la herramienta de evaluación es sobre pruebas psicológicas para ayudar a fijar interés y competencias futuras, el 26% en planificación de la sucesión de cargos más complejos, el 3% reporta que es sobre proyecciones y promociones y 2% ninguna de las herramientas mencionadas.

Reafirmando lo planteado por Chiavenato (2009) el uso de herramientas para el desarrollo de las personas dentro de las organizaciones proporcionan realimentación sobre las fuerzas y las debilidades del capital humano y la comprensión de sus habilidades, ayudándoles a desarrollar

objetivos y planes de carrera adecuados en busca de la excelencia gerencial. Sin embargo se evidencia que las proyecciones de las promociones, como herramienta para el desarrollo de carrera se encuentra en baja frecuencia en el departamento de servicios del Grupo Oriand, asumiendo que estas proyecciones ayudan a la organización a identificar a personas con gran potencial para avanzar y ayudan a los colaboradores a mejorar sus conocimientos y experiencias.

En cuanto a la planificación de sucesión, en criterio de mejor frecuencia; este proceso se centra en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que éstos se desocupan, permitiendo ubicar el capital humano en puestos en busca de excelente desempeño, elevada evaluación entre sus colegas y habilidades para desempeñarse en un puesto.

De tal manera que las herramientas valiosas para el desarrollo de carrera del recurso humano permiten en la organización habilidades, capacitación, y experiencia, así como técnicas de modificación y perfeccionamiento de la conducta del recurso humano que eleva el desempeño sus funciones y agregar valor al recurso humano..

Dimensión: Metodología de Desarrollo del Capital Humano

Indicador: valorar

Tabla 19.

Ítem 19. En el departamento de servicio se valora el personal, considerando aspectos tales como:

Opciones de Respuesta	Fr	%
a. Planificando el desarrollo de las personas, como un activo de la empresa	29	29
b. Creando condiciones que permitan que el personal aporte su conocimiento.	37	38
c. Creando condiciones de trabajo adecuadas para el desarrollo social y físico.	31	31

d. Ninguna de las anteriores.	2	2
TOTAL	99	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador al Departamento Servicios Grupo Oriand S.A. (2014)

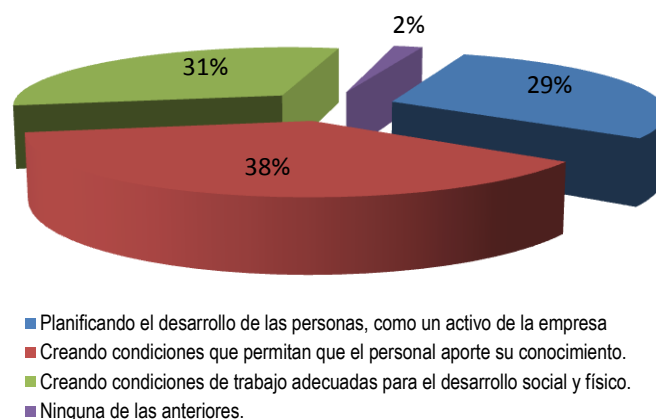


Gráfico 19. En el departamento de servicio se valora el personal, considerando aspectos tales como. Fuente gráfico elaborado con los datos de la tabla 19 (2014).

La tabla 19, presenta los siguientes resultados: el 38% de las personas reporta que el departamento de servicio valora su recurso humano creando condiciones que permiten el aporte sus conocimientos, el 31% creando condiciones de trabajo adecuados para el desarrollo social y físico y el 29% planifica el desarrollo de las personas, estos resultados favorecedores para la organización ya que considera aspectos importantes y valora el recurso humano como un activo de la empresa.

Este resultado coincide con lo aportado por Lacouture (2003) en los modelos de desarrollo al describir que las organizaciones deben valorar el recurso humano como un activo de la empresa, el cual puede y debe ser gestionado ampliando la responsabilidad de los directivos de la organización, incluyendo las actividades de supervisión, hacia la creación de condiciones que hacen más probable el aporte de conocimiento.

La organización en esencia debe identificar la necesidad de crear las condiciones de trabajo más adecuadas para el desarrollo social y técnico del

ser humano; las cuales son también las condiciones que favorecen la calidad, productividad e innovación a largo plazo.

Indicador: Capturar y medir

Tabla 20.

Ítem n° 20. En el departamento de servicio se captura y se mide el personal atendiendo a:

Opciones de Respuesta	Fr	%
a. Monitoreando el aporte que las personas hacen a la organización.	29	32
b. Diseñando mapas de aportes de la fuerza de trabajo.	4	4
c. Diseñando e implementando sistema de medición de horas trabajadas.	31	34
d. Diseñando e implementando indicadores de desempeño.	27	30
e. Ninguna de las anteriores	0	0
TOTAL	91	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador al Departamento Servicios Grupo Oriand S.A. (2014).

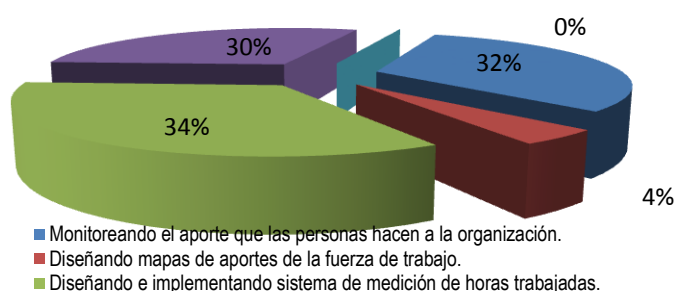


Gráfico 20. En el departamento de servicio se captura y se mide el personal atendiendo. Fuente gráfico elaborado con los datos de la tabla 20 (2014).

Los resultados presentes en la tabla 20 precisa que el departamento de servicio captura y mide el recurso humano de la siguiente manera: el 34% diseñando e implementando sistema de medición de horas trabajadas, el 32% monitoreando el aporte que las personas hacen a la organización, 30%

diseñando e implementando indicadores de desempeño y el 4% diseñando mapas de aportes de la fuerza de trabajo; los indicadores tomados en cuenta son variados en cuanto a los porcentajes reportados.

Sin embargo la organización debe tener presente que existen indicadores representativos para medir la fuerza de trabajo, pero más que medir debe atraer el recurso humano para hacerlo un activo de la organización, según los resultados la organización mide el aporte según las condiciones laborales, monitorea el aporte al departamento, pero le da un valor muy bajo para el diseño de mapas en el momento de atraer el recurso humano.

Indicador: Integrar y gestionar

Tabla 21.

Ítem 21. En el departamento de servicio se integra y gestiona la información de las fases anteriores para:

Opciones de Respuesta	Fr	%
a. Monitorear el desempeño productivo y financiero de la empresa	30	30
b. Que el personal aplique su Capital Humano al mejoramiento de procesos	36	37
c. Que el personal aplique su capital humano a la satisfacción del cliente	30	31
d. Ninguna de las anteriores	2	2
TOTAL	98	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador al Departamento Servicios Grupo Oriand S.A. (2014)



Gráfico 21. En el departamento de servicio se integra y gestiona la información de las fases anteriores para. Fuente gráfico elaborado con los datos de la tabla 21 (2014).

Para la tabla 21 el departamento de servicio se integra y gestiona la información de acuerdo a los siguientes resultados: el 37% el personal aplica su capital humano al mejoramiento de procesos, 31% el personal aplica su capital humano a la satisfacción del cliente y el 30% monitorea el desempeño productivo y financiero de la empresa.

Estos resultados coinciden con los de Lacouture (2003) cuando una vez medido las condiciones metodológicas nace el capital humano aplicado a la calidad, mejoramiento de procesos, satisfacción del cliente e impacto en las metas organizacionales; es decir el desarrollo del capital humano permite en darle valor a la organización y al recurso humano.

Indicador: **Planificar y desarrollar**

Tabla 22.

Ítem 22. En el departamento de servicio, se planifica y se desarrolla el personal atendiendo a las siguientes variables:

Opciones de Respuesta	Fr	%
Liderazgo.	33	25
Competencias estratégicas.	26	20
Congruencia entre estrategia, procesos, tareas y conductas.	13	10

Alineamiento de metas e incentivos.	32	24
Gestión de conocimiento compartido.	26	20
Ninguna de las anteriores.	2	1
TOTAL	132	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador al Departamento Servicios Grupo Oriand S.A. (2014)

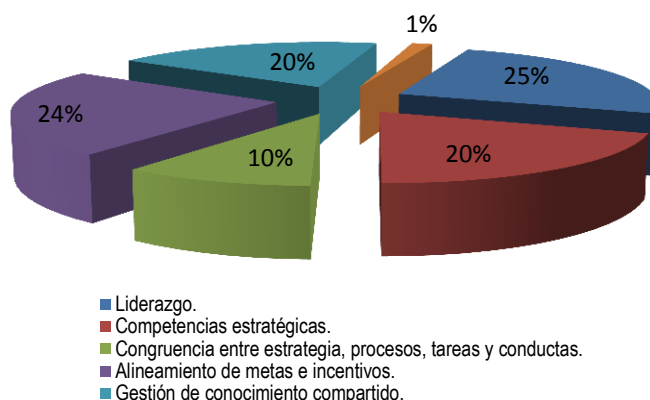


Gráfico 22. En el departamento de servicio se planifica y se desarrolla el personal atendiendo a las siguientes variables. Fuente gráfico elaborado con los datos de la tabla 22 (2014).

La tabla 22, presenta los siguientes resultados: 25% del departamento desarrolla el liderazgo, el 24% desarrolla alineamiento de metas e incentivo, el 20% corresponde al desarrollo de competencias estratégicas y gestión del conocimiento respectivamente mientras que un 10% congruencia entre estrategias, procesos, tareas y conductas.

Tal como lo plantea Lacouture (2003) las variables de liderazgo y de competencias estratégicas, con un porcentaje significativo se consideran punta de lanza en el plan de desarrollo del capital humano, mientras que las otras variables sirven de soporte e impulso al departamento de servicio.

En este mismo orden es importante resaltar que el alineamiento de metas e incentivos es parte de las estrategias que desarrolla la organización dentro de sus departamentos, al igual que la congruencia entre estrategias, procesos, tareas y conductas permiten satisfacer la cultura organizacional.

Indicador: Proyectar

Tabla 23.

Ítem 23. En el departamento de servicio, se proyecta el desempeño del personal atendiendo a:

Opciones de Respuesta	Fr	%
a. Favorecer su motivación intrínseca y desarrollo personal	33	24
b. Mejorar los aportes del capital humano a las metas organizacionales	34	25
c. Logros de responsabilidad social con los empleados	34	25
d. Potenciar este activo (personal) como clave para el negocio	35	26
e. Ninguna de las anteriores.	0	0
TOTAL	136	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el investigador al Departamento Servicios Grupo Oriand S.A. (2014)

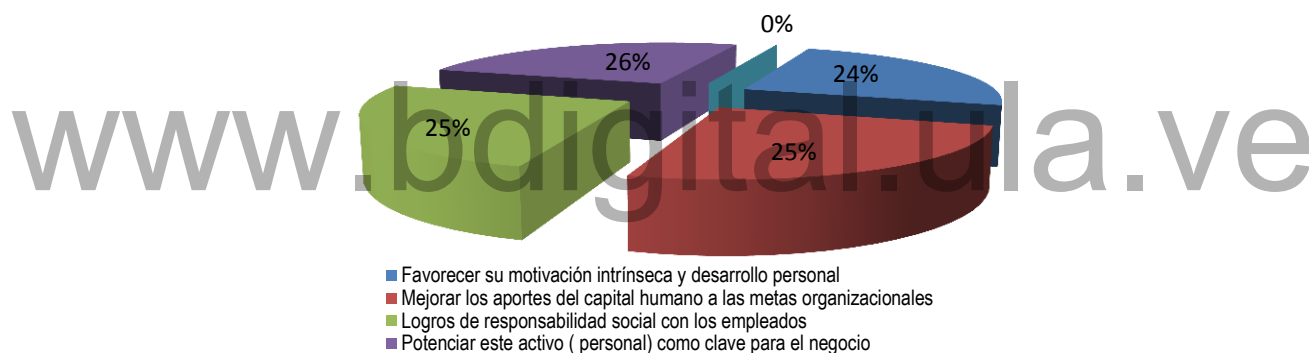


Gráfico 23. En el departamento de servicio se proyecta el desempeño del personal atendiendo.

Fuente gráfico elaborado con los datos de la tabla 23 (2014).

Los resultados en la tabla 23 proyecta lo siguiente: para un 26% potenciar el recurso humano como clave para el negocio, el 25% el departamento proyecta el logro de responsabilidad social con los empleados y mejorar los aportes del capital humano a las metas organizacionales, mientras que el 24 % el departamento favorece la motivación intrínseca y desarrollo personal.

Los resultados descritos permiten al departamento proyectar el recurso humano con implicaciones claras y en perfecta concordancia entre los

mejores aportes del capital humano a las metas organizacionales y las condiciones organizacionales para las metas humanas; es decir, hay una excelente oportunidad de evidenciar logros de responsabilidad social con los empleados a través de la valoración de los retornos de inversión del capital humano, y al mismo tiempo, potenciar este activo como clave para el negocio.

De igual manera los resultados favorecen al recurso humano bajo las condiciones de proyectar la motivación intrínseca y el desarrollo personal y profesional, este conjunto de variables sugiere incorporar los esfuerzos de responsabilidad social corporativa como una variable clave de negocios para el desarrollo del recurso humano.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Tomando en consideración los objetivos propuestos y en atención al análisis, discusión de los resultados obtenidos se procede a realizar las siguientes conclusiones:

En relación a los resultados del objetivo referido al examinar los componentes del capital humano en los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A. municipio Valera, estado Trujillo, se concluye que los talentos, son personas dotadas de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante, por cuanto la cultura organizacional inspira confianza entre su recurso, además tiene una administración que impulsa la delegación y atribución de facultades en el cargo.

Caso contrario indicadores como la libertad, autonomía, cobertura para expandirse y la capacidad de juicio se ve disminuida, lo que genera imposibilidad del recurso humano para el trabajo solidario y la participación en proyectos y proyecciones de la empresa

En cuanto a los detonadores organizacionales que influyen en el capital humano en los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A., municipio Valera, estado Trujillo. La organización delega autoridad para trabajar de acuerdo a lo que el personal domina, lo que permite al recurso humano autonomía y toma de decisiones, de igual manera impulsa el acceso a la información oportuna y veraz en toda la estructura organizativa.

El sistema de recompensa es percibido como motivador para el desempeño laboral, elemento que funciona para mejorar el desempeño en las actividades y metas trazadas, al mismo tiempo que la organización genera incentivos compartidos en atención al logro de los objetivos establecidos, del mismo modo refuerza el comportamiento para el desarrollo de habilidades inherentes al cargo lográndose una dualidad entre los trabajadores y la organización.

Al detectar los procesos de desarrollo de las personas que refuerzan el capital humano, en los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A. municipio Valera, estado Trujillo se concluye que la capacitación está orientada a planificar y ejecutar programas considerando la formación dentro y fuera de la organización para aumentar conocimientos, como también para la transformación de actitudes negativas en positivas y desarrollar ideas y conceptos innovadores.

La organización orienta la empresa cuando al admite el desarrollo de las personas que hacen vida activa dentro de esta organización al permitirle rotación y asesoría de puesto de la mano con un aprendizaje significativo a través de cursos, seminarios y asumiendo cargos de alta responsabilidad.

Por lo tanto el proceso de desarrollo de carrera para atender el capital humano planifica herramientas como la evaluación del desempeño a través de pruebas psicológicas, ayuda a fijar intereses y competencias futuras, por lo que se reafirma que la organización aplica los tres procesos de desarrollo de las personas como son la capacitación, el desarrollo de personas y desarrollo de carrera.

En el cuanto al objetivo precisar las fases de la metodología para el desarrollo del capital humano, el departamento de servicios del Grupo Oriand aplica las fases para valorar el capital humano creando condiciones que permiten el aporte de los conocimientos, condiciones de trabajo adecuado que favorecen a la organización para el desarrollo del capital humano. Además el departamento de servicio captura y mide el recurso humano

cuando diseña e implementa sistemas de medición de horas de trabajo, monitoreando el aporte que las personas hacen a la organización y planeando indicadores de desempeño.

Del mismo modo el departamento de servicio integra y gestiona la información donde el personal aplica su capital humano al mejoramiento de procesos, a la satisfacción del cliente y monitoreado el desempeño productivo y financiero de la empresa. En el departamento de servicio del Grupo Oriand se planifica el desarrollo del liderazgo, metas e incentivo como también la gestión por competencias estratégicas que permiten que el capital humano aumente de forma significativa su satisfacción y comprometiéndose con la organización.

Finamente y en base a los resultados obtenidos, es importante resaltar que el Grupo Oriand evidentemente tiene una forma particular de gestionar el recurso humano dentro de la organización que influye directamente en el desempeño de los trabajadores; vigilante del talento y del contexto laboral en que se desenvuelven sus trabajadores, confiere y mide las capacidades y habilidades y aplica técnicas metodológicas para el desarrollo del capital humano. Del mismo modo debe asumir que éste recurso se puede transformar en el capital humano de la empresa que le puede conferir autoridad y libertad, además un capital con habilidades, capacidades para ser y hacer, con consciencia ética, por lo tanto le confiere el más alto valor a la empresa.

Se realizan algunas recomendaciones basadas en la valoración del capital humano en los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand S.A. del municipio Valera.

Recomendaciones

Al analizar el capital humano es importante recomendar a la gerencia del Grupo Oriand, los siguientes aspectos:

- incentivar una cultura organizacional basada en la solidaridad.
- promover en el personal el proceso de trabajo en equipo, en procura de intercambiar habilidades y desarrollar la creatividad, en función de crear nuevas y novedosas ideas en la forma de prestar servicios de calidad a la colectividad.
- Las necesidades de capacitación de los empleados además debe ser adaptado a las necesidades reales de la organización también deben ser continuas, ya que se pueden encontrar algunas resistencias en el reconocimiento de la gestión por competencias.
- proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada. Conferir poder al personal para el manejo de los recursos a disposición traduciéndose en competencias compartidas para un mejor ganar-ganar.

De allí que se le deben generar condiciones para fortalecer y mantener al personal considerándolo como un capital humano, como un ser activo, que se transforma constantemente, que construye proyectos a corto, mediano y largo plazo y que se realiza día a día a través de las acciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, C. (2013). El Capital Humano: Definición y Características. Disponible en: <http://axeleratum.com/2013/el-capital-humano-definicion-y-caracteristicas/> Consultado [2014, Abril 5]

Arias, F. (2006). El Proyecto de investigación. Guía para su elaboración. 3ª edición. Editorial Espíteme. Venezuela.

Balestrini, M. (2002). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Edición: BL Consultores Asociados. Caracas. Venezuela.

Becker, G. (2002). La inversión en talento como valor de futuro. Revista. Capital Humano No 153 pág. 26-29 Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=228582> [Consulta: 2014, Enero, 10]

Benavides, M. (2003), El Capital Intelectual y sus Factores. Segunda Edición. McGraw-Hill. México, D.F.

Bozbura, F.; Beskese, A. y Kahraman, C. (2007). Prioritization of human capital measurement indicators using fuzzy AHP, Expert Systems with Applications, 32, pp. 1100-1112.

Calderón, J. y Mousalli, G. (2012). Capital humano: Elemento de diferenciación en las organizaciones. Actualidad Contable Faces Vol 15 N° 24 Enero-Junio pp. 05-18. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25722697002> [Consulta: 2014, Enero, 10]

Camisón, C.; Palacios, D. y Devece, C. (2000). Un nuevo modelo para la medición del Capital Intelectual en la empresa: El modelo Nova. X Congreso Nacional ACEDE, Oviedo.

Cámara Automotriz de Venezuela.. Disponible en: <http://economia.noticias24.com/noticia/105357/venta-de-automoviles-en-venezuela-aumento-288-en-abril-de-este-ano/> [Consulta: , Junio 2014]

Carson, E., Ranzijn, R., Winefield, A. y Marsden, H. (2004). Intellectual Capital. Mapping Employee and Work Group Attributes, Journal of Intellectual Capital, nº 5, pp. 443-463.

Chiavenato, I. (1999). Introducción a teoría administrativa. México. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). La Gestión de los Recursos Humanos. 3 Edición. México. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). Administración de los Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones. Edición. España. Mc Graw Hill.

DiccionarioMotorGiga, Disponible en:

http://diccionario.motorgiga.com/diccionario/buscador/gmxniv4.htm?cadenausqueda=concesionario&id_niv_búsqueda=&tipo_búsqueda=A&submit_uqueda=S&submit_búsqueda=S [Consultado en 14/01/2014]

Edvinsson, L. y Malone, M. (1997). El Capital Intelectual. Editorial Norma. Bogotá Colombia.

Giménez, G. (2005). La dotación de capital humano de América Latina y el Caribe. Disponible en:

<http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/revista/noticias/articuloCEPAL/4/22214/P22214.xml&xsl=/revista/tpl/p39f.xsl&base=/revista/tpl/top-bottom.xsl> [Consulta: 2014, Abril, 12]

Guzmán, C. y García, V. (2002). *El Valor Agregado de los Recursos Humanos*. Congreso Regional de Ciencia y Tecnología NOA. Sección Administración, Economía y Ciencias Políticas. Universidad de Catamarca. Disponible en:

<http://www.editorial.unca.edu.ar/Publicacione%20on%20line/CD%20INTERACTIVOS/NOA2002/Valor%20Agregado%20 Recursos.pdf>. [Consulta: 2014, Enero, 12]

GrupoOriand. Disponible en:

<http://www.oriand.net.ve/index.php?mod=empresas> [Consulta Junio 2014]

Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J. (2002). Administración: Un enfoque basado en Competencias. México. Editorial Thompson.

Hernández, M. (2006). Gerencia de Recursos Humanos Vs Gestión Capital Humano Bajo una Mirada Sistémica. Disponible en:

http://www.degerencia.com/articulo/gerencia_de_recursos_humanos_vs_gestion_capital_humano_bajo_una_mirada_sistemica [Consulta: 2013, Abril, 10]

Hernández, Fernández y Baptista. (2008). Metodología de la investigación.

Mc Graw-Hill. México.

Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Editorial Sypal. Caracas. Venezuela.

Lacouture, G. (2003). El Valor Económico Agregado del Capital Humano: H-EVA. Éxito Empresarial. Publicación N° 9. Obtenido el 10/04/2013. Disponible en:

http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publications/pub9102003_1_1.pdf
[Consulta: 2014, Enero, 12]

Méndez, C. (2006). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Edición McGraw -Hill. México.

Montilla., J.(2010) Valor del capital humano en la Empresa Editorial Diario de los Andes, C.A. del estado Trujillo. Trabajo especial de grado presentado ante la ilustre universidad de los andes como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

Navarro, I. (2005). Capital Humano: Su definición y alcances en el desarrollo local y regional. Disponible en:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275020513035> Consulta [2014, Abril 3]

Pérez, G. (2000). Capital intelectual e innovación en conocimiento. Documento presentado al X Congreso Nacional de ACEDE: Integración Económica, Competitividad y Entorno Institucional de la empresa. Oviedo.

Riesco, M. (2006). El Negocio es el Conocimiento. Ediciones Díaz de Santos. España.

Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. y Edvinsson, L (2001). Capital Intelectual: El valor intangible de la empresa. Paidós empresa, Barcelona.

Sabino, C. (2003). El Proceso de Investigación. Caracas: Episteme.

Sierra, R. (1998). La Investigación Científica. Editorial Episteme. Caracas. Venezuela.

Sullivan, P. (2001). Definiciones y conceptos básicos. Paidós empresa, Barcelona.

Sveiby, K. (2000). La nueva riqueza de las empresas. Gestión 2000, Barcelona.

Sánchez- Bayo, A. (2014) Arqueología del Talento en busca de los tesoros personales. 3era edición. ESIC. Editorial. España.

Schermerhorn, J. (2010) administración. 2da. edición. Editorial Limusa Wiley grupo Noriega editores. México

Serrano R. (2007) Análisis del Capital Intelectual en las Instituciones bancarias Municipio Boconó estado Trujillo. Trabajo especial de grado presentado ante la ilustre Universidad de los Andes como requisito para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

Tejeiro, M.; Garcia, M. y Mariz, R. (s.f.). La gestión del capital humano en el marco de la teoría del capital intelectual: Una guía de indicadores. Disponible en:

<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/378/Mar%C3%ADa%20de%20las%20Mercedes%20Teijeiro%20%C3%81lvarez.pdf> [Consulta: 2014, Enero, 18]

Terán R., C. (2003) El Capital Humano como generador de valor Agregado en la Empresa Concentrados Valera C.A. CONVACA. Trabajo especial de grado presentado ante la ilustre Universidad de los Andes como requisito para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NUCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

**Cuestionario dirigido a los empleados de los Departamentos de
Servicios de los Concesionarios Grupo Oriand, s.a. Municipio Valera,
estado Trujillo**

A través de este cuestionario se pretende recolectar información, a fin de llevar a cabo una investigación cuyo objetivo es, analizar el capital humano en los departamentos de servicios de los concesionarios Grupo Oriand, S.A. municipio Valera, estado Trujillo.

Instrucciones:

- a. Seleccione las alternativas que usted considere según sea el caso.
- b. Cada una de las preguntas son de gran importancia, por lo tanto no deje de responder a ningún ítem.
- c. Si tiene alguna duda referente al mismo, pregunte directamente al encuestador.

Dimensión: Componentes del Capital Humano

Indicador: Talentos

1. El Departamento de Servicios, cuenta con un personal que:
- a. Posee conocimientos, habilidades y competencias actualizadas ____
 - b. Es Recompensado en función de los conocimientos y habilidades actuales ____
 - c. Coexiste en un contexto que les permita libertad y autonomía ____
 - d. Ninguna de las Anteriores ____

2. En el Departamento de Servicios, el personal refleja:
- a. Conocimientos generados por un aprendizaje continuo ____
 - b. Habilidades en la resolución de problemas ____
 - c. Habilidades creativas e innovadoras ____
 - d. Juicio para analizar situaciones y definir prioridades ____
 - e. Una actitud emprendedora para lograr metas ____
 - f. Ninguna de las anteriores ____

Indicador: Contexto Interno para el Crecimiento de Talentos

3. El personal en el Departamento de Servicios percibe una arquitectura organizacional que incluye:
- a. Un diseño organizacional flexible e integrador ____
 - b. Una coordinación de trabajo que integra personas y procesos ____
 - c. Organización de trabajo que permite contacto y comunicación entre personas ____
 - d. A jefes y subordinados en el trabajo en equipo ____
 - e. La autoridad y la rendición de cuentas se ajusta al cargo que ocupa ____
 - f. Ninguna de las anteriores ____

4. El personal en el Departamento de Servicios percibe una cultura organizacional:

- a. Democrática y participativa ____
- b. Que inspira confianza y compromiso. ____
- c. Basada en la solidaridad ____
- d. Que da cabida a diferencias sociales y culturales del personal ____
- e. Que concede valor a las personas y a los procesos para generar cambios ____
- f. Ninguna de las anteriores. ____

5. El personal en el Departamento de Servicios percibe un estilo de Administración sustentado en un liderazgo:

- a. Renovador que permite la descentralización de la toma de decisiones. ____
- b. Que impulsa la delegación y atribución de facultades en el cargo. ____
- c. Que cree que sus empleados son competentes para asumir responsabilidades ____
- e. Que permite la los empleados la administración de proyectos ____
- f. Ninguna de las anteriores

Dimensión: Detonadores Organizacionales que influyen en el Capital Humano

Indicador: Autoridad.

6. En el Departamento de Servicio, la autoridad como fuente de poder que genera valor agregado al trabajo, se caracteriza por:

- a. Conferir poder al personal para el manejo de los recursos a disposición ____
- b. Delegar autoridad para trabajar de acuerdo a lo que el personal domina. ____
- c. Otorgar autonomía para la toma de decisiones en su cargo ____
- d. Ninguna de las anteriores. ____

Indicador: Información:

7. En el Departamento de Servicio, la información como elemento impulsor para generar valor agregado al trabajo, permite:

- a. Acceso de información en toda la estructura organizativa. ____
- b. Que la información sea oportuna para el desempeño laboral ____
- c. Hacerla útil y productiva para la toma de decisiones. ____
- d. Que la información permita la innovación en el trabajo. ____
- e. Ninguna de las Anteriores. ____

Indicador: Recompensas:

8. El sistema de recompensas para el personal que labora en el Departamento de Servicios, se diseña en atención de:

- a. Que sean incentivos compartidos, en atención al logro de los objetivos ____
- b. Que sean percibidas como motivadores para el desempeño laboral ____
- c. Que sean un refuerzo positivo del comportamiento del empleado. ____
- d. Que funcionen para mejorar el desempeño laboral. ____
- e. Ninguna de las anteriores. ____

Indicador: Competencias:

9. En el departamento de servicios las competencias del personal, se requieren para:

- a. Demostrar habilidades inherentes a cargo ____
- b. Ejercer autonomía en el cargo ____
- c. Diseñar competencias requeridas para el cargo. ____
- d. Crear condiciones internas para que las personas puedan adquirirlas ____
- e. Ninguna de las anteriores. ____

Dimensión: Procesos de Desarrollo de las Personas

Indicador: Capacitación:

10. ¿Usted como personal adscrito al Departamento de Servicios, ha participado en procesos de capacitación programados por la organización y/o departamento?

- a. Si. ____ Pase a la pregunta N° 11.
- b. No. ____ Mencione porque y pase a la pregunta 13

11. Los procesos de capacitación programados por la organización y/o departamento, han cumplido con los siguientes objetivos:

- a. Aumentar Conocimientos. ____
- b. Transmitir información acerca de la organización y/o departamento. ____
- c. Aumentar habilidades y destrezas. ____
- d. Cambiar actitudes negativas en positivas. ____

e. Desarrollar ideas y conceptos. _____

f. Ninguna de las anteriores.

12. Los programas de capacitación han sido orientados, considerando las siguientes técnicas de capacitación:

a. Capacitación de Inducción o de integración a la empresa: ____

b. Capacitación después del ingreso al trabajo: ____

c. Capacitación en el lugar de trabajo: ____

d. Capacitación fuera del lugar de trabajo: ____

Indicador: Proceso de Desarrollo de las Personas

13. ¿Usted como personal adscrito al Departamento de Servicios, ha participado en procesos de Desarrollo de las Personas, programados por la organización y/o departamento?

a. Si. _____ Pase a la pregunta N° 14

b. No. _____ Mencione porque y pase a la pregunta 15

14. ¿En los procesos de desarrollo de las personas en los que ha participado, le han brindado la oportunidad de crecer como persona?

a. Si. _____

b. No. _____ Mencione Porque.

15. Los programas de desarrollo de las personas han sido orientados, considerando las siguientes métodos fuera y dentro del puesto:

a. Rotación de Puestos. ____

b. Puestos de Asesoría. ____

c. Aprendizaje práctico mediante la resolución de problemas. ____

d. Asignación a Comisiones: ____

e. Participación en Cursos y seminarios externos. ____

f. Ejercicios de Simulación en el cargo. ____

g. Representación de Líder renovador, orientador e impulsor. ____

h. Tutorías mediante la ayuda de ejecutivos de alto nivel. ____

i. Asesorías por parte de los gerentes para ayudar en el desempeño. ____

Indicador: Desarrollo de Carrera.

16. Los procesos de desarrollo de carrera presuponen un desarrollo profesional en

función de la ocupación de cargos más altos y complejos.

¿Usted como personal adscrito al Departamento de Servicios, ha participado en procesos de Desarrollo de carreras programados por la organización y/o departamento?

- a. Si. _____ Pase a la pregunta N° 17
- b. No. _____ Mencione porque y pase a la pregunta 19

17. Los procesos de desarrollo de carrera en los cuales ha participado, se programaron para atender:

- a. Las necesidades organizacionales de promocionar cargos altos. _____
- b. Responsabilidad individual para administrar su carrera dentro del departamento _____
- c. Ambos. _____
- d. Ninguno de los anteriores. _____

www.bdigital.ula.ve

18. ¿Cuáles de las siguientes herramientas para el desarrollo de carrera, han implementado en la organización y/o de departamento?

- a. Evaluación del desempeño del empleado, para diseñar planes de carrera ____
- b. Pruebas Psicológicas para ayudar a fijar intereses y competencias futuras ____
- c. Proyecciones de Promociones. ____
- d. Planificación de la sucesión de cargos más complejos. ____
- e. Otros. ____ Indique.
- f. Ninguno de los anteriores. ____

Dimensión: Metodología para desarrollar el capital humano

Indicador: Valorar.

19. En el departamento de servicio se valora el personal, considerando aspectos tales como:

- a. Planificando el desarrollo de las personas, como un activo de la empresa ____
- b. Creando condiciones que permitan que el personal aporte su conocimiento. ____
- c. Creando condiciones de trabajo adecuadas para el desarrollo social y físico. ____
- d. Ninguna de las anteriores.

Indicador: Capturar y Medir.

20. En el departamento de servicio se captura y se mide el personal atendiendo a:

- a. Monitoreando el aporte que las personas hacen a la organización. ____
- b. Diseñando mapas de aportes de la fuerza de trabajo. ____
- c. Diseñando e implementando sistema de medición de horas trabajadas. ____
- d. Diseñando e implementando indicadores de desempeño. ____
- e. Ninguna de las anteriores

Indicador: Integrar y Gestionar

21. En el departamento de servicio se integra y gestiona la información de las fases anteriores para:

- a. Monitorear el desempeño productivo y financiero de la empresa ____
- b. Que el personal aplique su Capital Humano al mejoramiento de procesos. ____
- c. Que el personal aplique su capital humano a la satisfacción del cliente . ____
- d. Ninguna de las anteriores. ____

Indicador: Planificar y Desarrollar

22. En el departamento de servicio, se planifica y se desarrolla el personal atendiendo a las siguientes variables:

- a. Liderazgo. _____
- b. Competencias estratégicas. _____
- c. Congruencia entre estrategia, procesos, tareas y conductas. _____
- d. Alineamiento de metas e incentivos. _____
- e. Gestión de conocimiento compartido. _____
- f. Ninguna de las anteriores. _____

Indicador: Proyectar.

23. En el departamento de servicio, se proyecta el desempeño del personal atendiendo a:

- a. Favorecer sumotivación intrínseca y desarrollo personal _____
- b. Mejorar los aportes del capital humano a las metas organizacionales _____
- c. Logros de responsabilidad social con los empleados _____
- d. Potenciar este activo (personal) como clave para el negocio _____
- e. Ninguna de las anteriores.

GRACIAS POR SU TIEMPO Y RECEPTIVIDAD.