



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL

**Gestión de Recursos Humanos para la Empresa Textil Manufacturas  
Keila Fashion's F.P. en el Municipio Pedro María Ureña Estado Táchira**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Mérida - Venezuela

2019

C.C. Reconocimiento



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANO Y GESTIÓN EMPRESARIAL

**Gestión de Recursos Humanos para la Empresa Textil Manufacturas  
Keila Fashion´s, F.P. en el Municipio Pedro María Ureña Estado Táchira**

Trabajo Especial de Grado, Presentado como Requisito para Optar al Grado  
de Especialización en Derecho Mercantil Opción: Gerencia de Recursos  
Humano y Gestión Empresarial

**Autora:** Libia Acevedo

**Tutora:** Prof. María Bolivia Mora

Mérida, mayo 2019

C.C. Reconocimiento

## DEDICATORIA

Hoy le doy gracias al Todopoderoso por su inmanente fuerza Celestial, fortaleció mi espíritu para guiarme por el buen sendero para el logro de este importante paso intelectual en mi vida.

A mis amados padres por darme la vida y la felicidad en el seno de una familia de luz y trabajo sincero.

A mi esposo por ser cómplice fiel de mis inquietudes intelectuales y motivarme para el cumplimiento académico de este proceso de formación.

Mis hijos por la confianza de ser partes esenciales de los compromisos asumidos y del sentido de madre.

Con afectos sinceros a todos mis hermanos, pues en los vaivenes de la vida hemos comprendido el sentido de familia aprendidos desde la mirada de nuestros padres

Mis familiares por el apoyo incentivo que a diario me dan para que el día de hoy este donde estoy y ser una Especialista en Derecho Mercantil Mención: Gerencia de Recursos Humano y Gestión Empresarial; les quiero decir que este estudio de postgrado no quedará aquí, sino es el inicio grandioso como especialista y por tanto es el inicio de muchos más desafíos.

Al igual le doy gracias a todas aquellas personas que de una u otra manera se han incluido en la consolidación de mi carrera profesional especialista... ¡Mil Gracias a todos!

## **AGRADECIMIENTO**

Dios, gracias por iluminarme en el camino y ser mi guía protector, sin el este logro y el éxito de no sería lo mismo.

Le doy gracias a la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's F.P. por permitirme realizar mi Trabajo de Grado en función de mejorar su gestión de recursos humanos.

A todos los profesores en especial de mi tutora María Bolivia Mora, porque ha sido ejemplo para seguir y por su gran oportunidad que me dio de aprender de sus conocimientos.

A todos mis compañeros por compartir día a día este sueño que hoy es consolidado y compartimos la misma dicha y alegría en este bello día, a todos, mil gracias.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
LISTA DE CUADROS.....	IX
LISTA DE GRÁFICOS.....	X
RESUMEN.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I EL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	9
Justificación de la Investigación.....	9
Alcances de la Investigación.....	12
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases Teóricas.....	17
Recursos Humanos empresariales.....	18
Aproximación conceptual de Recursos Humanos.....	18
Importancia de los Recursos Humanos.....	20
Objetivos de los Recursos Humanos.....	21
Recursos Humanos de una Empresa.....	23
Planeación de los Recursos Humanos.....	23
Gestión del Recurso Humano.....	24
Definición de Gestión de Recursos Humanos.....	25
Evolución de la Gestión de Recursos Humanos (RRHH).....	25

Funciones de la Oficina de Gestión Recursos Humanos dentro de empresas Textiles	26
Evaluación del Desempeño.....	28
Oficina o Departamento de Recursos Humanos (RRHH).....	29
Elementos de una Oficina o Departamento de Recursos Humanos.....	30
Organización de la Oficina o Departamento de Recursos Humanos.....	32
Postulaciones de las corrientes teóricas de la investigación.....	34
Las Empresas Textiles Manufactureras.....	39
Definición de Empresa Textil Manufacturera.....	41
Subsectores Textiles Manufactureros.....	42
La Industria Textil Manufacturera en Venezuela.....	43
Municipio Pedro María Ureña Estado Táchira.....	45
Marco referencial o definición de términos.....	46
Bases Legales.....	53
Operacionalización de las Variables.....	59
<b>CAPÍTULO III    MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>61</b>
Naturaleza y Tipo de Investigación.....	61
Diseño de Investigación.....	62
Población y Muestra.....	63
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	63
Procedimiento para el Análisis de Información.....	64
Validez del Instrumento.....	64
<b>CAPÍTULO IV    ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>65</b>
<b>CAPÍTULO V    LA PROPUESTA.....</b>	<b>83</b>
Presentación de la Propuesta.....	83

Justificación de la Propuesta.....	84
Misión y Visión de la Propuesta.....	85
Estructura Organizativa de la Propuesta.....	85
Descripción de la Propuesta.....	85
CONCLUSIONES.....	95
RECOMENDACIONES.....	96
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS.....	97
ANEXOS.....	103

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro N<sup>ro</sup>.</b>		<b>Pág.</b>
1	Teoría Clásica de la Administración.....	35
2	Teoría de las Relaciones Humanas.....	36
3	Teoría de la Escuela Psicológica – Social o de la Administración	38
4	Operacionalización de las Variables.....	60
5	Dimensión del personal que labora en la empresa Textil Manufactureras Keila Fashion's F. P.....	66
6	Dimensión de Expedientes y Contratos.....	71
7	Dimensión del personal necesario en la organización empresarial.....	75
8	Cargo del Gerente de RR. HH.....	86
9	Cargo del Jefe de Administración de Personal.....	88
10	Cargo del Jefe de Salud y Seguridad Laboral.....	90
11	Cargo del Auxiliar de Recursos Humanos.....	92

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N<sup>ro</sup>.</b>	<b>Pág.</b>
1 ¿Existe un organigrama en la empresa?.....	67
2 ¿Conoce usted si la empresa lleva alguna planificación para las actividades de producción?.....	68
3 ¿Conoce usted la misión que tiene la empresa?.....	69
4 ¿Comprende usted cual es el propósito de la empresa?.....	70
5 A la hora de ser contratado por la empresa la misma ¿le solicitó curriculum y demás datos personales?.....	72
6 ¿Conoce usted si la empresa lleva un registro histórico de trabajo?.....	73
7 ¿Sabe usted, si la empresa contrata mano de obra calificada?....	74
8 ¿Existe un Gerente de Recursos Humanos (RR. HH) en la empresa?.....	76
9 ¿La empresa cuenta con un jefe para la administración del Personal?.....	77
10 ¿Existe en la empresa un jefe de salud y seguridad laboral?.....	78
11 ¿La empresa cuenta con un auxiliar de Recursos Humanos (RR. HH)?.....	79
12 ¿Cuenta la empresa con suficientes empleados para su operatividad y clima organizacional?.....	80



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANO Y GESTIÓN EMPRESARIAL

**Gestión de Recursos Humanos para la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's F.P. en el Municipio Pedro María Ureña Estado Táchira**

**Autora:** Libia Acevedo

**Tutora:** María Bolivia Mora

**Fecha:** Mayo 2019

**RESUMEN**

El presente Trabajo Especial de Grado tuvo como objetivo general: Proponer la Oficina de Gestión de Recursos Humanos para la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's, F.P. en el Municipio Pedro María Ureña del Estado Táchira. Los procedimientos metodológicos utilizados, se asumió el Enfoque Cualitativo bajo el tipo de investigación Proyecto Factible, los mismos se desarrollaron a través del diseño de investigación de campo y documental, mediante la técnica de la Observación Directa y la Encuesta, las cuales necesitaron de instrumentos como el Diario de Campo y el Cuestionario con doce (12) preguntas cerradas dicotómicas de interés que respondieron los ocho (8) empleados de Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's, F.P., en datos científicos. Entre los resultados se obtuvo que, la empresa no realiza una gestión adecuada para seleccionar y capacitar el personal, lo cual se desarrolla bajo improvisaciones de los mismos empleados o por afinidades amistosas con el administrador de la empresa, dejando de lado la labor técnica que se debe manejar por una oficina para la gestión de los recursos humanos, por lo tanto se evidenció la necesidad de conformación de dicha oficina, ya que con la misma se mejoraría el proceso productivo de la empresa, con el fin de obtener mejores resultados de producción. De esta manera, las conclusiones fueron: La empresa textil o cualquier otra empresa, no importa su tamaño, debe contar con un control de recursos humanos, procurando que este sea eficiente y eficaz, a través de motivación continua y dinámica, por medio de canales de comunicación formal e informal; por lo que, se desarrollaría una buena política de contratación en relación a la ocupación de las vacantes de la empresa.

**Descriptores:** Gestión de Recursos Humanos, Empresa Textil, Ureña.

## INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI las empresas adoptan estrategias y tecnologías para mejorar y aumentar la producción, tomando los nuevos postulados en materia empresarial, se recomienda vincular la empresa con su personal obrero, lo cual es un factor clave a la hora de conseguir la confianza mutua, brindando beneficio y remuneraciones económicas; esto es parte de la llamada gestión de recursos humanos, que tanto internacional como nacionalmente, enfrenta nuevos retos a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía mundial.

Así mismo, los departamentos de Recursos Humanos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad. Por lo tanto, busca ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas laborales. Los departamentos de Recursos Humanos enfrentan además el considerable reto de los cambiantes entornos legales en materia laboral. Con este marco de referencia, el departamento de Recursos Humanos debe contribuir a que la empresa alcance sus metas, dentro de parámetros éticos y en una forma socialmente responsable.

En relación con lo anterior, la investigación se desarrolló en la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's F.P. ubica en el Municipio Pedro María Ureña del Estado Táchira, en una zona fronteriza que se caracteriza por el intercambio comercial y de recurso humano entre Venezuela y Colombia. La empresa ocupa un área de 150 mts<sup>2</sup>, debido a la necesidad de mayor espacio para las áreas de corte, costura y almacén; se requiere a su vez, de mano de obra calificada, siendo ofertada en su gran mayoría por empleados del vecino país Colombia. Entre su producto se elabora confección y venta de uniformes, pantalones, camisas, franelas, entre otros.

Keila Fashion's F.P desde sus inicios se ha propuesto alcanzar niveles de calidad, nacionales e internacionales, a través de la búsqueda constante de las últimas tendencias y avances tecnológicos, para ofrecer al consumidor una línea de productos de alta calidad, sustentada por la excelente confección de sus prendas de vestir. Al paso del tiempo, este esfuerzo ha fructificado, fabricando y ofreciendo productos del agrado y preferencia de un sin número de clientes satisfechos en diferentes zonas de Venezuela y Colombia; esforzándose no para mantenerse en el mercado, sino para ofrecer cada día el mejor servicio en calidad e innovación a los clientes. Por lo tanto, fue requerida la propuesta de una Oficina de Gestión de Recursos Humanos, que brindará selección y capacitación del personal que se requiere en la empresa.

Seguidamente, se realiza una descripción de la estructura del Trabajo Especial de Grado enmarcada por los siguientes apartados. El **Capítulo I** aborda el problema de investigación, así como los Objetivos, la Justificación y el Alcance, los cuales se establecen para llevar a cabo de manera idónea la investigación. El **Capítulo II** es referente al Marco Teórico que desglosa en forma lógica los Antecedentes de la Investigación y las Bases Teóricas correspondientes al tema objeto de estudio, las Bases Legales, la Definición de Términos y la Operacionalización de las Variables.

Continuamente el **Capítulo III** se refiere al Marco Metodológico, en el cual se explican los métodos que se utilizaron a través de un lenguaje sencillo; la Naturaleza y Tipo de Investigación, el Diseño de Investigación, la Población y Muestra, las Técnicas e Instrumentos de Recolección de información, el procedimiento para el Análisis de Información, y la validez del Instrumento. **Capítulo IV** corresponde al análisis de los resultados de la investigación. Y finalmente el **Capítulo V** se enmarca la propuesta de la investigación. De igual manera, esta investigación finaliza con las respectivas

Conclusiones y Recomendaciones como contribución para la academia y otros trabajos por realizar en lo sucesivo.

Es importante reflejar que el trabajo realizado es un estudio de caso en la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's F.P. ubicada en el Municipio Pedro María Ureña Estado Táchira Venezuela, reflejando en la misma una dinámica de trabajo propia desde su fundación y con pleno reconocimiento binacional por la calidad de los servicios prestados.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

El área de Recursos Humanos cobra cada vez más importancia al interior de las empresas, al ser las encargadas de alinear el perfil del empleado con los objetivos y la misión de la empresa, negocio o industria. Se pensaba que su única función tenía que ver con la liquidación correcta de salarios y prestaciones sociales. Esto pasaba porque los empleados y sus condiciones eran aislados a un segundo plano, pues se especulaba que las variables más significativas a considerar eran el comportamiento del mercado y las ventajas competitivas de los productos y servicios que ofreciera.

En tal sentido Broggi (2010) considera que “Capital Intelectual significa algo más que ‘Intelectual como puro intelecto’ e incorpora un grado de ‘acción intelectual’. Por lo tanto, el Capital Intelectual no es sólo un activo intangible estático, per-se; es decir, más que un proceso ideológico, es un medio para lograr un fin” (p. 5) donde un grupo organizacional empresarial tienen afinidad de intereses para cumplir sus necesidades inmediatas.

De esta manera y como lo afirma Jiménez (2012) “las empresas más exitosas son aquellas que consideran a su capital humano como su activo más importante” (p.1). Pues siguiendo estos postulados, con anterioridad las empresas ubicaban a su departamento de recursos humanos en el tercer o cuarto nivel de importancia dentro de su estructura organizacional. También, antes sobraban los postulantes a una plaza que se abría en cualquier organización empresarial.

De lo anterior, en la situación actual dichos escenarios han cambiado radicalmente en Venezuela, debido a la falta de personal capacitado en las diferentes áreas comerciales e industriales que el mercado laboral cada vez exige mejores talentos en diferentes profesiones, ocasionando una baja significativa en la producción nacional. Un ejemplo es el de Mendoza (2013) citando un estudio de la Empresa Experis, realizado en 500 medianas y grandes empresas del Perú, donde se afirma que “una de cada cuatro empresas (28%) tiene problemas para encontrar personal idóneo” (p.4).

Lo anterior conlleva, a que la oferta (personas que buscan trabajo) no tienen las capacidades que piden las empresas, entonces se origina la escasez de talento. Desde este punto de vista y siguiendo a Ganga, Vera y Araya (2010), necesariamente se debe recordar a Owen (1858) como el auténtico padre de la Administración moderna de Recursos Humanos. Para estos autores Owen entendía que “el mayor nivel de producción estaba asociado al grado de satisfacción que las personas tenían de sus respectivos trabajos, y es por ello que cuando se hizo cargo de un grupo de empresas textiles, entre los años 1800 y 1828, implementó una serie de medidas orientadas a mejorar condiciones ambientales de sus trabajadores” (p. 13).

Sus aportes señalan que, la buena administración de personal produce dividendos al patrón y es parte esencial del trabajo de cualquier administrador. Por otra parte, este planteamiento fue debilitándose debido a una aplicación extrema de los conceptos desarrollados por clásicos como Taylor y Fayol (1900). Donde se da un claro ejemplo con el método de trabajo utilizado por la Empresa Automotriz “FORD”, el cual constituye la génesis del denominado enfoque “FORDISTA”, que consistió en: “un sistema que demostró en la práctica ser extremadamente desmotivante, por la monotonía de las actividades y por el poco margen que se dejaba al uso de la iniciativa a los trabajadores, transformándose en un esquema mecanicista”

Posteriormente resalta el surgimiento de la “Teoría de las Relaciones Humanas” desarrollada por Mayo (1930), en colaboración de Follet, Maslow y Mc Gregor, en los Estados Unidos. La cual según el precitado autor consistió en “un modelo que buscaba reubicar en su justa dimensión el ámbito de las relaciones humanas”. Después de la segunda guerra mundial, se empieza a gestar un modelo que cambiaría radicalmente los estilos de gestión vigentes hasta la época. En todo caso la cuna del nuevo paradigma organizacional se encuentra en Japón, país que no tiene recursos naturales y para sobrevivir económicamente, tuvo que desarrollar la capacidad de exportar productos con valor agregado.

Al respecto, Antunes (2013) sostiene de las acotaciones anteriores que:

Los nipones desarrollaron múltiples estrategias tendientes para mejorar las condiciones cualitativa y cuantitativamente en su nivel de productividad, sentando de esta forma las bases de lo que se conoce hoy como empresa flexible o empresa orientada al cliente. Tal como ocurrió con cada uno de los paradigmas clásicos, los principios del nuevo paradigma de administración flexible o sin grasa, comenzaron a difundirse en las empresas del mundo tan pronto los éxitos de las nuevas prácticas empezaron a ser conocidos (p. 4).

Tomando estas bases, se debe reconocer que las organizaciones occidentales debieron reaccionar y generar nuevas formas de gestión, las cuales han estado orientadas a desarrollar conceptos que permitan alcanzar la maximización de dos pilares fundamentales de las unidades productivas: las personas y la productividad. Es por ello, que la ausencia de un departamento de recursos humanos, en la mayoría de las empresas que integran la Asociación Textil Venezolana, dificulta la situación a la hora de requerir personal capacitado o con experiencia para ejercer los puestos de trabajo requeridos para tal fin.

Se menciona que el Municipio Pedro María Ureña, está ubicado en el eje más dinámico de la frontera entre Colombia y Venezuela, donde actualmente ocurre una paradoja, ya que Cúcuta y Villa del Rosario sirven como fuentes permanentes de mano de obra para el sector industrial del Municipio, y a un más para las empresas textiles, a pesar del diferencial cambiario del Bolívar al Peso Colombiano, el cual no favorece mucho con el pago de salarios para los trabajadores que vienen del vecino país. Esto obligó a los empresarios a pagar más del sueldo mínimo, debido a que en los dos municipios de frontera (Ureña y San Antonio) no se consigue personal calificado, recurriendo a contratar trabajadores extranjeros.

A tal fin, las empresas textiles se ven en la necesidad de contratar a un alto costo de salario, empleados del vecino país que posean experiencia en los diferentes oficios de costura, cortado, bordado, entre otras; esto ocasiona que al haber más gastos en pago de nóminas, se reduce el personal y se les obliga a realizar diversas tareas; es decir el operario de maquina plana que tenga algún conocimiento en cortes o bordados, debe realizar esos trabajos, esto es por la ausencia de esos puestos. Asimismo, la problemática aumenta, debido a que las empresas textiles no poseen en su organización un departamento de recursos humanos, lo cual ocasiona la desinformación y desaprovechamiento de captar y capacitar a las personas locales que estén dispuestas a trabajar en el área textil.

De igual forma, es fundamental para las empresas textiles de Ureña contar con un departamento de recursos humanos, el cual este integrado por profesionales que analicen los procedimientos y sistemas de reclutamiento, selección, capacitación, disposición de las exigencias de cada persona, entre otros. Con el fin de elegir a la persona adecuada al cargo que se amerite, en pro de las exigencias y necesidades operativas de las empresas textiles.

Esto se debe a que el sistema comercial textilero cambia aceleradamente por gestión del talento humano y por la entrada de nuevas tecnologías.

Para Lavados (2000) en cada empresa es de vital importancia “implementar procesos de evaluación de unidades de gestión administrativa, ya sea en forma técnica como en competencia con proyección al perfil de carga por procesos, pues en la actualidad ya no refiere a recursos humanos, talento humano específicas por departamento o sección; pero si por unidades de gestión por procesos (p. 25).

Por consiguiente, la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's F.P. en Ureña Estado Táchira, tiene la necesidad de integrar empleados calificados al área textil, que sean capaces de hacerla aún más productivas; los habitantes del municipio manifiestan por los medios de comunicación local su deseo de labor en aquellas que más se identifiquen con la satisfacción de sus propias necesidades; en este caso las textiles, permitiéndose unificar esfuerzos para el logro de objetivos de la empresa. Surge así el propósito de captar aquellos individuos que presenten determinadas características que les permitan ejecutar con menos esfuerzos y una mayor eficiencia, los diversos trabajos en la Empresa Textil, siendo necesaria la Gestión de Recursos Humanos con eficiencia.

De este modo, uno de los pasos fundamentales es revisar las funciones de reclutamiento y selección de personal, debido a la repercusión que tiene la adecuada aplicación de estos procesos en el futuro desempeño del recurso humano, donde se evalúe la potencialidad física y mental del solicitante, así como su aptitud para el trabajo. Es así como, surgieron interrogantes producto del proceso investigativo, las mismas son: ¿Cuál es la Estructura Actual de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's F.P.? ¿Cuáles son los Elementos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos?

¿Cómo es la Estructura Organizativa de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos? ¿Cómo se debe Diseñar la Oficina de Gestión de Recurso Humano para la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's F.P.?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **A.- Objetivo General**

- ✓ Determinar la Gestión de Recursos Humanos para la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's F.P. en Ureña Estado Táchira. Como modelo de eficacia administrativa.

#### **B.- Objetivos Específicos**

- ✓ Diagnosticar la Estructura de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's F.P.
- ✓ Definir los Elementos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's F.P.
- ✓ Establecer la Estructura Organizativa de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's F.P.
- ✓ Proponer la Oficina de la Gestión de Recursos Humanos para la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's F.P.

### **Justificación de la Investigación**

El principal problema detectado en las empresas textiles del Municipio Pedro María Ureña, es que no poseen un departamento de recursos

humanos, ni manejan los conceptos y las herramientas para llevar a cabo un completo análisis y distribución del personal capacitado para ejercer trabajos en el área textil; trayendo como efectos: la ausencia de las capacitaciones en el personal, los cuadros de reemplazo de mando, la percepción del clima laboral, las evaluaciones de desempeño, el grado de motivación de las personas al formar parte de la empresa, la rotación del personal, el ausentismo y las suspensiones, entre otras.

En este caso, las empresas históricamente han medido sus negocios en factores cuantitativos, como ser: números financieros y económicos, como por ejemplo el flujo de caja, retorno de inversiones, retorno sobre el capital. Lo que muchas veces no se tiene en cuenta, es el factor cualitativo, que resulta ser el que impulsa estos números, en si los Recursos Humanos. De todas formas, esto es relativo; puede ocurrir que la empresa sea adquirida por un inversor quien toma al recurso humano como Valor Llave, como un Capital o un importe por encima de los activos y pasivos que se reciben.

Es de allí, donde surge la necesidad de crear un departamento de recursos humanos para las empresas textiles de Ureña, por medio del cual se pueda captar y capacitar el capital humano necesario para dichas empresas. Este departamento se propone porque hoy por hoy, los avances tecnológicos son utilizados en todas las empresas, así como las materias primas son accesibles a todos por igual, la diferencia principal la establecen las personas, que es lo único que no debe ser canjeable, ocasionando que los recursos humanos no sean tomados en consideración.

No obstante, se debe estar al frente de las inquietudes del personal y llevar a cabalidad sus principales funciones de coordinar, organizar, manejo de perfiles en forma individual, reclutamiento y selección de personal, nivel de comunicación, dirigir, apoyar, incentivar y administrar el personal según

sus capacidades, conocimientos, experiencias y talentos. Significa una ardua labor, pues esto implica apoyo en cuanto al planteo de los derechos y obligaciones de cada puesto de trabajo, permitiendo lograr la eficacia y eficiencia de los recursos humanos que laboran en la empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's F.P.

Por las razones anteriores, se debe tener en cuenta que las funciones que se desarrollan en un departamento de recursos humanos varían de una empresa a otra, dependiendo de la dimensión y de la actividad a la que se dedique la entidad. En las empresas pequeñas, las funciones de este departamento se ejecutan en pocas secciones y, con frecuencia, algunas tareas son encomendadas a otras empresas, como consultorías, asesorías, gestorías, entre otras. Pero en las grandes empresas, el departamento de recursos humanos puede ser muy complejo, y dividirse en secciones que se encargan de actividades diferentes.

Es aquí donde se justifica la propuesta de una Oficina de Gestión de Recursos Humanos para la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's F.P. en Ureña Estado Táchira. Para ello se debe analizar la estructura organizacional actual y conocer las labores inherentes a los procedimientos que se realizan conforme a los requerimientos de la empresa, para verificar las capacidades y experiencias de los trabajadores en el desenvolvimiento y logro de los objetivos que se planten. Dicha oficina se encargará justamente de administrar y dar servicio a todo lo relativo con el área de personal, es decir, se encargan de contrataciones, evaluaciones, reclutamiento, selección, administración y negociación de beneficios, despidos, vacaciones.

## **Alcances de la Investigación**

La presente investigación exploró únicamente el mercado laboral de la empresa la Textil Manufacturas Keila Fashion's F.P. en el Municipio Pedro María Ureña, y el diseño de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos que gestione la captación y formación de las personas masculinas y femeninas que se requieran para oficios de: cortador, filetidor, empacador, costura, tachador, reparador de máquina plana, bordadores, entre otros. Esto con el fin de mitigar la contratación de personas extranjeras y reducir los gastos en pagos de nóminas, generando nuevos empleos para las personas desempleadas que viven en el municipio y las cuales no posean experiencia en el área textil.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

En el siguiente Marco Teórico Referencial se da a conocer información necesaria relacionada sobre libros relacionados con el tema de investigación, documentos oficiales los cuales sustentan teóricamente la factibilidad de la investigación. Según Arias (2012) el marco teórico referencial es “el producto de la revisión documental - bibliográfica, y consiste en la recopilación de investigaciones realizadas de autores previamente clasificados, perspectivas teóricas pertinentes y aproximaciones conceptuales o definiciones, que sirven de base para a la investigación” (p. 106). De esta manera el marco teórico postula en primer lugar los antecedentes que ayudan a sustentar la investigación en los siguientes términos:

#### Antecedentes de la Investigación

Es oportuno afirmar que los antecedentes son una revisión bibliográfica exhaustiva de otras investigaciones realizadas que tienen una vinculación directa el tema de investigación, de allí que sean pertinentes las siguientes.

La primera investigación encontrada de ámbito internacional es la de Ibarra (2014), de Ambato – Ecuador; la cual titula: **Propuesta de la Creación de un Departamento de Recursos Humanos para la Empresa Textil Mágico S.A. De la Ciudad de Ambato**. La empresa Textil Mágico S.A. presenta una problemática que radica en la escasez del manejo óptimo de los Recursos Humanos, debido a la inexistencia de un departamento que oriente las actividades internas de la empresa con visión al futuro, e influyendo en su desarrollo; mantiene 14 empleados, por lo que se analizó la creación del departamento, considerando la importancia del Recurso

Humano de una organización, que aspira que en el menor tiempo se cuente con un departamento que le permita administrar el Recurso Humano, en función de actividades y servicios en la creación necesaria para su eficiente funcionamiento.

Los objetivos que desarrolló dicho antecedente internacional fueron: El General: Elaborar la propuesta de la creación de un departamento de Recursos Humanos para la empresa Textil Mágico S.A. de la ciudad de Ambato. Los Específicos: 1) Identificar la problemática que atraviesa la empresa Textil Mágico S.A.; 2) Analizar la situación problemática encontrada en el personal de la empresa; 3) Diagnosticar la situación actual del sector textil, mediante una metodología investigativa; y 4) Proponer la creación de un departamento de Recursos Humanos en la empresa Textil Mágico S.A. mediante un estudio técnico, para conocer el monto de la inversión.

La metodología usada se situó fundamentalmente en un estudio de carácter descriptivo al revisar diversos aspectos, y detallar las distintas funciones que tiene el personal administrativo y operativo de la empresa. Se aplicó el método analítico; como técnicas para recolectar información, se realizó una observación dentro de la empresa Textil Mágico S.A., se hizo una revisión bibliografía. Asimismo, se llevó a cabo una encuesta a 14 personas que trabajan en la empresa, la misma permitió conocer su opinión respecto de la conveniencia de implementar un departamento de Recursos Humanos como proceso de la administración de personal y sus beneficios.

Los resultados reflejados en el antecedente internacional y las conclusiones establecieron que la empresa Textil Mágico S.A., carece de un departamento de Recursos Humanos, que permita estructurar las diferentes áreas de la empresa, optimizar sus recursos y mejorar el rendimiento de sus colaboradores. Otro resultado, es que existe un bajo índice porcentual en los

procesos de selección del personal, así como también en la capacitación y la evaluación del desempeño, por tal razón es necesaria la elaboración de un plan operativo que permita mejorar estos aspectos.

Los aportes del antecedente internacional al tema en estudio se fundamentaron en basamentos teóricos y organizativos que se deben tener en cuenta a la hora de crear la Oficina de la Gestión de RR. HH para las Empresas Textiles del Municipio Pedro María Ureña, Estado Táchira; permitiendo una mejor comprensión y estructura para el mismo, en función de las actividades y servicios que ofrecerá con toda la implementación necesaria para su eficaz funcionamiento.

Una segunda investigación de ámbito nacional encontrada es la de Contreras (2011), de Maturín Estado Monagas – Venezuela, la cual lleva por título: **Creación de un Departamento de Recursos Humanos para la Empresa Multiservicios Geoven, C.A.**

Mencionado antecedente nacional, estipuló los siguientes objetivos de la investigación: 1) Diagnosticar los procesos de reclutamiento, selección y desarrollo del Recursos Humano en la empresa; 2) Crear la misión, visión y objetivos del departamento de Recursos Humanos; 3) Proponer la estructura organizativa del departamento de Recursos Humanos; 4) Diseñar las descripciones y perfiles de los cargos requeridos en el Departamento de Recursos Humanos; 5) Señalar las funciones respectivas a cada cargo a crear; y 6) Analizar la factibilidad de la implementación de un sistema de Gerencia de Recursos Humanos en la empresa Multiservicios GEOVEN, CA

En relación al marco metodológico del antecedente nacional, el nivel de investigación fue descriptivo y el tipo de investigación de campo, en la cual se aplicaron como herramientas para obtener la información suministrada de

los trabajadores, la observación documental, observación directa no participante y el cuestionario. Una vez recabada la información se procedió a vaciarlo en cuadros donde se obtuvieron las cifras absolutas y porcentuales para luego ser analizados en forma cuali-cuantitativa.

Entre las conclusiones más relevantes obtenidas en el antecedente nacional, evidencian la necesidad de contar con un departamento de recursos humanos para agilizar los procesos referentes del personal, implementar las técnicas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación entre otras, la reestructuración del organigrama de la empresa, la creación de la misión, visión y objetivos entre las recomendaciones más significativas, exhortar a la gerencia de la empresa a concretar a corto plazo la propuesta de creación del departamento tomando en cuenta la factibilidad.

Evidentemente, los aportes del antecedente Nacional al tema en estudio se basaron en aspectos: metodológicos, objetivos y bases teóricas que permitieron orientar a la investigación para la creación de la Oficina de la Gestión de RR. HH para las Empresas Textiles en el Municipio Pedro María Ureña del Estado Táchira. Se aclara, que no se encontró investigación de ámbito regional o local que tenga vinculación con el tema en estudio, por lo tanto se citó nuevamente una segunda investigación de ámbito nacional.

Al respecto es importante la investigación realizada por Ariza, Betancourt y Herrera (2011), de Caracas – Venezuela; la cual titula: **Modelo de Gestión Basado en Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV.**

Los objetivos estipulados en el antecedente nacional establecen: 1) Identificar los procesos administrativos, cargos y funciones que ejecuta cada miembro del Departamento de RR.HH de la Dirección de Cultura de la UCV;

2) Detectar las competencias requeridas para los cargos desempeñados dentro del Departamento de RR.HH de la Dirección de Cultura de la UCV; 3) Determinar los componentes y competencias que integraran el Modelo de Gestión basado en competencias para el Departamento de RR.HH; y 4) Validar el modelo de gestión basado en competencias para el Departamento de RR.HH de la Dirección de Cultura de la UCV.

La Metodología utilizada en el antecedente nacional, se basó en una investigación de campo y su nivel descriptivo, con respecto a las técnicas utilizadas, está la encuesta, la observación no participativa y la entrevista no estructurada. Los instrumentos empleados consistieron en el desarrollo de tres (3) instrumentos uno (1) con preguntas abiertas y (cuestionario administrativo-jefe de personal) y los otros con preguntas cerradas (cuestionario administrativo- personal y de competencias laborales).

Deduciendo las conclusiones obtenidas, afirmaron que la ausencia de los procesos administrativos, al no estar establecida una estructura organizativa dentro del Departamento, las tareas no se llevan a cabo con la importancia que ameritan, es por ello que se planteó la necesidad de establecer el modelo de gestión basado en competencias en el mismo, el cual optimizó el desempeño del talento humano que labora allí y trajo una serie de beneficios tanto laborales como personales, tales como mejor organización de tareas y funciones, y eficacia en los procesos, además el personal se sintió más motivado a realizar sus actividades

### **Bases Teóricas**

Para una mejor comprensión del tema de investigación abordado, es oportuno la implicación de diferentes corrientes teóricas sobre la base de la teoría de las necesidades; así como la referida al clima organizacional, que

puedan sustentar con objetividad el trabajo de investigación realizado y permitan coherencia del orden lógico en relación con la gestión de recursos humanos para la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's F.P. Municipio Pedro María Ureña, Estado Táchira. Al respecto, es ineludible comprender lo relacionado a recursos humanos empresariales en los siguientes términos.

### **Recursos Humanos empresariales**

En todo proceso de Gestión y Administración de Empresas, según lo sostiene Rodríguez (2013) “los recursos humanos es el trabajo realizado por los trabajadores y con el que cuenta una organización para desarrollar su actividad” (p.3). Por lo tanto de entrada se sostiene que es la denominación que recibe el departamento encargado de estos temas. De igual manera con tal denominación se identifica la abreviación de Recursos Humanos (RR. HH). Sin embargo, en el marco de la Gestión y Administración de Empresas, los recursos humanos son el trabajo realizado por los trabajadores y con el que cuenta una organización para desarrollar sus actividades ejecutables. En este orden de ideas, es importante una aproximación conceptual del tema.

### **Aproximación conceptual de Recursos Humanos**

En términos generales y como lo sostiene Chuiqui (2012) hace dos o tres décadas atrás en el marco de las postulaciones teóricas tradicionales las aproximaciones conceptuales de recursos humanos referían como “aquella forma que proporcionaba la fuerza laboral a una organización”. Actualmente, esa definición ha evolucionado y ahora se considera a los recursos humanos como “el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores” (p.8). De esta manera los recursos humanos son considerados como una pieza clave en el desarrollo de las empresas, ya que permite la realización de las

metas de éstas elevando su papel a una posición preponderadamente estratégica y con mayor flexibilidad en comparación las teorías tradicionales.

Igualmente para Tovar (2015) los recursos humanos son “la fuente de trabajo procedente de las personas que son necesarias para llevar a cabo un proyecto o actividad” (p. 30). Otra definición más moderna y concisa es la de Valbuena (2011) que señala que “la administración de los recursos humanos involucra todas las decisiones gerenciales y prácticas que afectan e influyen a la gente” (p. 13). De donde surge la importancia de los recursos humanos con una mayor flexibilidad, como además lo sostiene Martin (2002) en lo referente a la teoría de los Valores en los términos siguientes:

Un sistema de gestión flexible, que persigue que el cliente se sienta orgulloso de su relación con la empresa fruto de seguridad y confianza que le otorga el conocimiento de los valores que presiden la interacción de ambos. Un sistema de gestión integrador, coherente y derivada de nuestras creencias. Son importantes fuerzas impulsoras del modo que hacemos las cosas. Los valores son expresiones estratégicas. Las normas son tácticas. Por creencias se entiende a las estructuras de pensamientos que nos hacemos para interpretar la realidad. (p. 88)

Por la anterior acotación, es imprescindible adoptar en las organizaciones empresariales un modelo direccionado por valores, el cual puede ser entendido como un proyecto humanista (la persona como centro) para hacer explícitos los valores que han de compartir los miembros de la organización. De igual modo, es una ventaja estratégica que desde el punto de vista ético - moral; los directivos, empleados y personal en general deben colocar en práctica. En este ámbito, los autores citados precisan que en una empresa que se administra por sus valores no hay más que un jefe que se suscribe por valores del ente empresarial; sustentando la importancia que tienen los

valores en el ámbito laboral, pues son la base del Recurso Humano de las entidades organizativas y la finalidad de una determinada empresa.

En este contexto la finalidad se entenderá que las organizaciones requerirán de unos factores dinamizadores que harán que responda a los cambios de su entorno. Ante la complejidad del entorno organizacional de la perspectiva y retos del talento humano, se asume los roles de modelos, procesos, nuevos líderes, modos para lograr la práctica de valores y funcionamiento de la organización. En términos generales de los valores depende que se lleve una vida grata, alegre y armónica con los demás, lográndose desarrollar plenamente en el campo laboral. Por ello, surge la pregunta ¿Para qué sirven los valores? respondiendo que los valores orientan la conducta, y con base a ello se decide cómo actuar en las diversas situaciones de la vida.

### **Importancia de los Recursos Humanos**

En los términos esenciales de la investigación la importancia por los recursos humanos empresariales son un factor vital para la organización y desarrollo de la misma, de allí que Tovar (2015) sobre la importancia de los Recursos Humanos (RRHH) afirma que “se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo” (p. 25).

Esto requiere de gente capacitada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades. Desde este punto de vista las organizaciones poseen un elemento común ya que las personas que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Su importancia se desglosa de la siguiente manera, según lo expresa in intenso Pinto (2013)

- a) Debe guiar a la dirección y a la gerencia en relación con los aspectos humanos de la misma.
- b) Es una función profesional, integrada por personas dedicadas al desarrollo de los empleados de forma tal que sea satisfactorio para ellos y benéfico para la organización.
- c) Es un puente entre las necesidades de productividad de la organización y las necesidades de satisfacción de los empleados.
- d) Es un puente entre las necesidades de productividad y efectividad de la organización y las necesidades de satisfacción.
- e) Es un área de apoyo para el logro de los objetivos de toda la organización. Y evalúa en términos de resultados cuantificables al igual que todas las demás áreas (p. 4).

En todo caso los objetivos de los Recursos Humanos (RRHH) son las verdaderas guías de las funciones administrativas de una organización empresarial. De lo anterior, se refleja que en la medida que una empresa tenga claro los objetivos, en ese mismo sentido la funcionalidad operativa del ente empresarial puede lograr mayor arraigo tanto en su organización interna como a nivel externo con otros entes relacionados o clientelares.

### **Objetivos de los Recursos Humanos**

Los objetivos de los Recursos Humanos (RRHH) como se menciona son los que guían la función de la administración de los Recursos Humanos, al respecto según Pinto (2013) refiere in intensa que los:

- a) **Objetivos Corporativos:** (Cumplen con las obligaciones legales, proporciona las prestaciones, relaciones entre el sindicato y la empresa) La función del departamento consiste en contribuir al éxito de los

supervisores y gerentes mediante el apoyo y la asesoría que brinda.

- b) Objetivos Eficaces:** (planeación, selección evaluación ubicación, retroalimentación) Cuando la administración del personal no se adecúa a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.
- c) Objetivos Sociales:** Reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- d) Objetivos individuales Personales:** (evaluación, ubicación retroalimentación) Además de contribuir al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el Departamento de RRHH debe apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa (p. 5).

Parafraseando a Chiavenato (2012), éste señala que en el marco del desempeño laboral los objetivos representan la forma de proceder del trabajador en la búsqueda de las metas fijadas, constituyendo la estrategia individual para lograr el clima organizacional deseado; cabe acotar que el desempeño del empleado puede o no ser exitoso, lo cual depende de un conjunto de características individuales, manifiestas regularmente mediante la conducta mostrada al realizar sus actividades e interactuar con sus compañeros de labores.

Al reflexionar sobre los diferentes objetivos de los Recursos Humanos de una organización empresarial, los mismos están determinados desde la opción macro operativos corporativos, funcionales y sociales; así como los micros objetivos personales que tienen que ver con el desempeño por capacidades en una determinada empresa. En otras palabras, los Recursos Humanos de una empresa dan la identidad organizativa operativa y emotivamente.

## **Recursos Humanos de una Empresa**

Como se ha mencionado con anterioridad, los Recursos Humanos (RRHH) de una Empresa son los que dan una identidad a la organización ya que son los que forman la cultura de la empresa a través de factores como el tipo de comunicación y la motivación existente. Citando a Tovar (2015):

Los recursos humanos de una empresa son todas aquellas personas con las que cuenta una organización. Puede ser personal de la empresa o colaboradores externos. Están compuestos por las capacidades, conocimientos y destrezas que puede aportar cada trabajador y que pueden desarrollarse de modo individual o como parte de un equipo de trabajo (p. 14).

En todo caso, los Recursos Humanos de una empresa son esenciales para llevar a cabo no solamente la organización interna; sino las formas que se interrelaciona con agentes externos de otras organizaciones, donde vale la pena resaltar la planeación de los Recursos Humanos.

## **Planeación de los Recursos Humanos**

En las diversas formas de organización empresarial, la planeación de los Recursos Humanos puede dar lugar entre otros procesos a la selección de nuevo personal eficiente, actividades formativas de los trabajadores y la implementación de nuevas herramientas tecnológicas. En estos casos como afirma Ávila (2009<sup>a</sup>) es comprensible el proceso “que se analiza y determina la previsión de las necesidades relacionadas con los recursos humanos de una empresa u organización. En este tipo de necesidades se incluye la previsión de demanda de personal, en función de las necesidades de la organización a nivel global” (p. 12). Situación que engloba la gestión que se realiza para la obtención del Recurso Humano calificado.

## **Gestión del Recurso Humano**

Dada la importancia que tienen los Recursos Humanos dentro de una organización, muchas empresas optan por la creación de un departamento propio encargado de la gestión y administración del capital humano de la empresa. Los mismos, cobran cada vez más importancia al interior de las empresas, al ser los encargados de alinear el desempeño de cada trabajador con los objetivos y la misión del negocio.

Al respecto para Díaz (2012) “cualquier empresa tiene como objetivo único la generación de ingresos y de rentabilidad. Una situación en la cual los empleados no producen a la par de sus capacidades es contradictoria con tal objetivo. Por eso, la gestión del recurso humano que conforma la organización se convierte en una tarea primordial para su desempeño” (p. 22) o gestión. De allí que sea evidente que las empresas más exitosas son aquellas que consideran su capital humano como su activo más importante, modificando el paradigma de la función y la importancia del departamento de recursos humanos al interior de la empresa.

En otras palabras, en el marco de la gestión de recursos humanos es muy importante la acción, porque de esta situación surge la expresión de interés capaz de influir en una situación dada y por lo tanto es muy usada a menudo cuando se realiza un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto. En tal sentido para Heizer y Render (2009) “es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal” (p. 04).

En todo caso, una gestión de recursos humanos de una empresa necesita de acciones pertinentes que puedan darle sentido de pertinencia como afirman la mayoría de postulados teóricos reciente, donde señalan que los directivos de las organizaciones del siglo XXI, buscan un modelo de gestión que supere la creciente complejidad del entorno, orientado a prestar un servicio de calidad más humana, donde exista una evolución y desarrollo profesional hacia estructuras organizativas más ágiles y menos jerarquizadas de manera rígida, con la finalidad de agilizar la operatividad organizacional.

### **Definición de Gestión de Recursos Humanos**

Para aproximar una definición de Gestión de Recursos Humanos en una organización empresarial es necesario comprender que la misma representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, al respecto Rodríguez (2013) afirma que “la Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura” (p. 56). Por consiguiente la administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo o favorable y representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización en forma evolutiva en tiempo y espacio.

### **Evolución de la Gestión de Recursos Humanos (RRHH)**

Desde la antigüedad las empresas ubicaban la oficina o departamento de RRHH en el tercer o cuarto nivel de importancia dentro de su estructura organizacional. De esta manera se pensaba que su única función tenía que ver con la liquidación correcta como oportuna de salarios y prestaciones

sociales; en tales circunstancias, se esgrimía así porque se pasaba que las condiciones de los empleados eran relegadas a un segundo plano, pues se pensaba que las variables más importantes a considerar eran el mercado, las ventajas competitivas de los productos y servicios que ofreciera.

A tal situación, Díaz (2012), menciona que “se generaba descontento en las personas, con sus consecuentes mermas en la producción y en el sentido de pertenencia hacia las empresas que los empleaban” (p. 11). Por eso, la administración de personal no apareció de improviso, y aunque no es posible señalar cuándo se dio inicio al uso de sus técnicas, sí se sabe que es condición indispensable para la existencia de la civilización comienza desde los inicios funcionales de la organización de Gestión de Recursos Humanos.

### **Funciones de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos dentro de empresas Textiles**

Con el transcurrir del tiempo muchas empresas textiles tanto formales como informales, el rol que ha desempeñado la Gestión de Recursos Humanos queda limitado por la contratación de personal y la liquidación de sueldos. Otras funciones esenciales quedan vacantes y pueden ser fuente de conflictos. Es por ello, que las grandes empresas a la hora de contratar a las personas que la forman buscan identificar en los trabajadores aspectos técnicos, los cuales son decididos en la oficina o departamento de Recursos Humanos. Al respecto, Guimera (2014) plantea cinco (5) funciones:

- 1. Reclutamiento y Selección** Atraer a las personas indicadas para hacer crecer la empresa es más que llenar rápidamente un puesto específico. Planificar con anticipación las necesidades de recursos humanos da tiempo para analizar el puesto y los requisitos a cumplir por quien va a cubrirlo, poniéndolo a prueba.

- 2. Inducción** Para que los empleados que se incorporen a la empresa se sientan bienvenidos y puedan rendir en sus puestos, es necesario un acompañamiento durante los primeros días. Transmitir la cultura de la empresa, presentar al resto del equipo, repasar lo que se espera del nuevo empleado y satisfacer sus dudas, es una tarea clave.
- 3. Capacitación** Las personas que son parte de la organización pueden requerir formación adicional para desempeñar mejor sus funciones. Con el paso del tiempo, además, es necesario ofrecerles espacios que los mantengan motivados y actualizados. Cámaras empresariales, sindicatos, centros o docentes particulares suelen ofrecer cursos aplicables a los negocios, sobre temas diversos como idiomas, herramientas informáticas, técnicas de venta o redes sociales. Puede armarse también una capacitación a medida, teniendo en cuenta las necesidades particulares de la empresa.
- 4. Remuneraciones** Más que la definición de sueldos y su liquidación según los convenios y normas correspondientes, esta función debería contemplar que las compensaciones se mantengan equitativas, reflejen resultados y ayuden a mantener la motivación.
- 5. Motivación y Clima Laboral** Desarrollar el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso de los empleados con la empresa es una misión que no debe dejarse librada al azar. Un buen clima de trabajo ayuda a mejorar la productividad, reducir el ausentismo, retener al personal, reducir los conflictos y aumentar la satisfacción de todos. Beneficios, comunicación, coaching, eventos y proyectos en equipo, pueden impulsar el clima (p. 22).

En términos generales, las percepciones juegan un papel esencial en la funcionalidad del clima organizacional laboral, pues los individuos ingresan a

las organizaciones con expectativas, con deseos, con ganas de dar lo mejor, pero esto va a depender si una empresa cumple sus perspectivas o sienten vacíos, tanto desde la gerencia, los compañeros, así como de los equipos y tecnología existentes.

En otras palabras, si el personal siente que existe respeto entre el gerente y ellos, que se le brindan condiciones de trabajo apropiadas, que la interrelación entre las personas es cordial, amena, afectiva, esto permitirá que considere un clima laboral agradable, ya que, este se forma de la unión de todo el Recurso Humano disponible, por ello el gerente debe tomar en cuenta en su planificación aspectos como la comunicación, la interacción entre compañeros, que existan equipos tecnológicos y sistemas adecuados que garanticen el desempeño de sus funciones y el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización de manera eficiente.

### **Evaluación del Desempeño**

En el contexto actual, la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y medir su potencial de desarrollo en el cargo. Cabe agregar la afirmación de Ávila (2009<sup>b</sup>), donde menciona que “la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos” (p. 35).

En este propósito Ávila (2009<sup>b</sup>) igual afirma que “es un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas” (p. 38). Se indica entonces, que la evaluación del desempeño, independientemente de la designación (evaluación del mérito, evaluación de empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución,

calificación de mérito, otros), debe ser entendido como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en la Oficina o Departamento de Recursos Humanos del ente determinado institucional o empresarial.

### **Oficina o Departamento de Recursos Humanos (RRHH)**

Es oportuno afirmar que una Oficina o Departamento de RRHH es muy importante para la funcionalidad empresarial, desde este punto de vista González (2014), la define como:

Es el nombre que se le asigna a una Oficina o Departamento existente en las grandes empresas y organizaciones corporativas dedicados para gestionar las labores del personal. Entre sus tareas principales, destacan los procesos de selección y contratación del personal, el seguimiento y la formación permanente. En ocasiones también se encargan de la gestión de las nóminas y la relación con los representantes sindicales (p. 33).

Estableciendo otra definición, Díaz (2012) menciona que la Oficina o “el Departamento de Recursos Humanos, está encargado de gestionar a los empleados que conforman las empresas, deben guiar a los mismos hacia la obtención de los objetivos empresariales, maximizando el aporte que cada individuo haga a la organización” (p. 9).

Por eso, sus labores funcionales como selección, contratación y retención del personal, desarrollo personal y profesional, mejora el ambiente laboral e incrementa las proyecciones de la productividad, entre otras actividades que se posicionan como esenciales dentro de las organizaciones

empresariales, ubicando la Oficina o Departamento como un verdadero socio de negocio de las demás áreas de un determinado ente empresarial.

Citando a González (2014) en relación con la Oficina o Departamento de Recursos Humanos la cataloga que ésta “debe tener en cuenta aspectos organizativos de la empresa y desarrollar un ambiente de trabajo en equipo. De allí que la Oficina o el Departamento de Recursos Humanos puede estar formado por uno o un grupo de empleados en función de las necesidades operativas elementales de cada empresa” (p.45), lo cual repercutirá en favor de la organización y liderazgo que representa con eficacia.

### **Elementos de una Oficina o Departamento de Recursos Humanos**

Los elementos de una oficina o Departamento de Recursos Humanos van desde la publicidad de oportunidades de carrera, hasta crear un plan de sucesión, al respecto y siguiendo las postulaciones de Mayhew (2015) los elementos fundamentales in intenso son:

- 1. Reclutamiento y Selección** Una selección de ciclo completo y el proceso de selección incluye todos los pasos entre la publicidad de oportunidades de carrera, buscar candidatos y procesar una nueva contratación y materiales de orientación. Una clara comprensión de la descripción del trabajo y las cualificaciones son fundamentales para la selección del candidato correcto; esto permite a un especialista en empleo crear anuncios precisos y detallados y publicaciones en línea.
- 2. Compensación y Beneficios** Controla la compensación y los factores de beneficios en tu sistema personal de recursos humanos. Tu capacidad para atraer a candidatos magníficamente calificados depende, en parte, de

tu capacidad para pagar salarios competitivos y ofrecer atractivos beneficios.

**3. Gestión del Rendimiento** Cuando escuchas el término de recursos humanos "gestión del rendimiento", lo que viene a la mente es una evaluación anual de los empleados o evaluación del desempeño. Sin embargo, la gestión del rendimiento comienza mucho antes del primer aniversario, e incluye todas las acciones de empleo de la comunicación de las expectativas de trabajo para el desarrollo del talento para la promoción. Un programa de gestión de los resultados es un elemento importante en un sistema eficaz de personal de recursos humanos. Asegura que los empleados entiendan las expectativas de trabajo, normas de funcionamiento y las oportunidades de desarrollo profesional.

**4. Desarrollo y Promoción** Las oportunidades de desarrollo profesional van desde la capacitación en habilidades laborales hasta el cultivo de empleados que demuestran potencial de liderazgo. La planificación de la sucesión implica reconocer el desarrollo del talento, y trazar una trayectoria profesional basada en continuas contribuciones de los empleados, así como las necesidades de la fuerza laboral de la empresa y el potencial de crecimiento. La promoción desde dentro construye la reputación de una empresa dentro y fuera del lugar (p. 1).

De tal manera que en las empresas deben considerarse todos los elementos que inciden de manera directa en el desempeño de sus trabajadores, entre los cuales se consideran: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el empleado cuya finalidad es relacionar armónicamente el clima organizacional de una determinada empresa.

## Organización de la Oficina o Departamento de Recursos Humanos

Indudablemente que la gestión del personal de una determinada empresa influye en la estructura y funciones de la Oficina o Departamento de Recursos Humanos y en todo el funcionamiento de la empresa. La forma de organizar y gestionar el personal viene determinada por lo que se denomina cultura empresarial, que es el conjunto de valores compartidos, formas de pensar y normas que determinan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en la empresa. Según Meza (2011):

La Administración de Recursos Humanos para cada uno de sus jefes tiene una responsabilidad de línea, en cambio, para el resto de la empresa tiene una función de *staff*. Esta función está dada para los departamentos de asesoría y consultoría, los cuales solo dan recomendaciones de cómo mejorar el funcionamiento de un departamento; por esta razón el departamento de RRHH, es de *staff* dentro de la empresa (p. 18).

Entre los gerentes de los departamentos de línea y los de *staff*, siempre existirá el percance de que los primeros entienden que los segundos le están dando órdenes de cómo dirigir su Oficina o Departamento. Respecto a esta situación Meza (2011) establece que “este problema solo tendrá solución cuando los jefes de línea comprendan que los jefes de RRHH (*staff*), solo están para ayudarlos y prestarles servicios de recomendaciones, que sirve para mejorar el proceso productivo, y solucionar los problemas que en este se presenten” (p. 20) con una visión real de la demanda empresarial.

A continuación, se presentan los tipos de organización más conocidos de una Oficina o Departamento de RRHH planteadas por Hill (2015) entre las que se consideran in intensa las siguientes:

**La Organización Formal** La organización formal sirve esencialmente para fijar un campo de actuación a cada persona y asignarle unas tareas y unos objetivos cuya ejecución será controlada por el superior jerárquico. La organización formal define los niveles de jerarquía y las conexiones entre los componentes de la empresa, y también establece canales y procedimientos de comunicación entre las distintas áreas de la empresa. Es decir, todos conocen la posición que ocupan en la empresa.

**La Organización Informal** es Paralelamente a la organización formal ya que surgen de forma espontánea y debido a las relaciones personales, los canales de comunicación, los líderes, entre otros. Una organización paralela que se conoce como organización informal. Para que una empresa funcione correctamente hay que tener en cuenta la organización informal al establecer la organización formal. Por ejemplo, cuando se nombre a un jefe de departamento se intentará que sea la persona que ejerce mayor influencia en el grupo; o en el caso, de que exista un grupo de trabajo con buenas relaciones personales y que esté muy unido, se procurará no disolverlo.

**Organización Jerárquica** En estos sistemas la comunicación es descendente, esto es, de la dirección hacia los cuadros medios, y de ellos hacia los subordinados, que son solo ejecutores de las órdenes que reciben de la dirección. La organización jerárquica establece distintos niveles, de mayor a menor categoría. Debido a que cada mando sólo puede dirigir a un número limitado de empleados, el crecimiento de la empresa requiere la creación de diversas oficinas o departamentos gestionados por mandos intermedios.

**Dirección por Objetivos** la modalidad de la dirección por objetivos es la dirección participativa por objetivos. Es una fórmula contrapuesta a la anterior y mucho más moderna; se trata de sistemas participativos descentralizados en los

que se trabaja por objetivos. Dichos objetivos se negocian entre la dirección y los responsables de cumplirlos, de modo que estos han sido previamente aceptados por quienes tienen que conseguirlos (p. 9).

En términos generales los tipos o formas organizacionales de una empresa, resultan elementos que pueden hacer variar el desempeño laboral de los trabajadores, es por ello que es fundamental evaluar de qué manera incide para poder tomar las decisiones más adecuadas al respecto. Pero, se tiene que considerar las competencias del individuo en su cargo, valorando también las fortalezas que posee mediante el diálogo, para superar las debilidades que presente a nivel personal como organizacional, pero siempre pensando en el futuro empresarial como las Textiles Manufactureras.

### **Postulaciones de las corrientes teóricas de la investigación**

En el marco de esta investigación consideramos factible la *corriente teórica clásica de la administración*; así como la corriente de las *Relaciones Humanas* y entre otras las surgidas a posteriori de la mano de Abraham Maslow de la escuela de la psicología social o de la administración científica. Sin obviar que existen muchas más postulaciones de teorías; sin embargo en las mencionadas teorías es donde consideramos se encuentra la esencia de fondo que ayudan para sustentar las bases del trabajo de investigación en sus fases teóricas o experimentales como se analizan a continuación.

De lo anterior, la *teoría clásica de la administración* nace entre 1880 y aproximadamente 1940 con la finalidad de encontrar lineamientos factibles para administrar las organizaciones empresariales complejas. Al respecto según Alles (2013), entre sus principales exponentes se encontraban Henry Fayol; E. W. Taylor; L. F. Urwick y Max Weber entre otros, considerados también padres fundadores de la perspectiva teórica científica racional y operacional y enmarcados en los enfoques de la importancia que

representaban las estructuras de las organizaciones; las divisiones que conformaban las tareas y la organización de los liderazgos de autoridad enmarcada en niveles como bien se suscribe en las sugerencias ponderables del presente trabajo y como se observa en el cuadro 1 de la teoría clásica de las Relaciones Humanas.

**Cuadro 1: Teoría Clásica de la Administración**

Perspectiva	Enfoque	Exponente	Periodo
Científica, racional y operacional	-Estructura de las organizaciones. -División de tareas. -Autoridad por niveles.	Henry Fayol E.W. Taylor L.F. Uriwich Max Weber	1880 a 1940

**Fuente:** Elaborado por **Acevedo** (2019)

De lo anterior la teoría Clásica de la Administración hace énfasis en la importancia que tiene la estructura dentro de una determinada organización empresarial como parte del bienestar general o modo de vida de esta; e igualmente sugiere la división de las tareas por áreas específicas o por la conformación de liderazgos o de autoridad por niveles para clasificar y hacer viables la complejidad de entes institucionales o empresariales.

Por su parte la *teoría de las Relaciones Humanas* hace énfasis en la importancia que tiene el individuo en las relaciones sociales como parte fundamental de la vida organizacional; pero también sugiere estrategias para mejorarlas al aumentar la satisfacción de los miembros del ente institucional o de la organización empresarial, que permitan ayudar al individuo a lograr sus metas y desarrollar sus potencialidades, así como construir una nueva perspectiva dinámica funcional de desarrollo institucional o empresarial.

La teoría de las Relaciones Humanas está enmarcada en el periodo de 1927 a 1936 siguiendo las afirmaciones de Alles (2013) y tiene como

esencia o fundamento la perspectiva del individuo enmarcada en la sociedad, donde las necesidades humanas son cruciales para la organización.

Igualmente el enfoque utilizado está enmarcado sobre la identidad de los grupos que circunscribe el ente institucional o empresarial ya sea formal o informalmente. Entre los principales exponentes están Elton Mayo, Roelhli, Sberger y Dickson como los más notables investigadores de esta corriente teórica que sus postulaciones trascienden hasta nuestros días. Entre los rasgos más característicos se tiene la apreciación en el siguiente cuadro sobre la teoría de las Relaciones Humanas.

**Cuadro 2: Teoría de las Relaciones Humanas**

Perspectiva	Enfoque	Exponentes	Periodo
Social, foco en la gente y en las necesidades del trabajador.	Identidad de los grupos. Los trabajadores como miembros de los grupos. Se reconoce la importancia de los grupos informales.	Elton Mayo Roelhli Sberger Y Dickson	1927 a 1949

**Fuente:** Elaborado por **Acevedo** (2019)

De lo anterior, es importante agregar según Dolan y otros (2010) que la teoría de las Relaciones Humanas es también conocida como escuela de las Relaciones Humanas o escuela humanística de la administración, que desde sus orígenes y en el marco de una contextualización moderna fue desarrollada precisamente por el australiano George Elton Mayo (1927-1949), reconocido profesor científico y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Harvard School of business Administration, que conformar un equipo interdisciplinario para la disertación pertinente de la mencionada teoría que ha contribuido como soporte para dirimir situaciones actuales en relación a la capacitación laboral.

En términos generales es pertinente agregar que esta teoría surge en los Estados Unidos y ha constituido un movimiento de reacción y oposición a las teorías clásicas de la administración tradicional. Es decir, en el marco de estos preceptos teóricos modernos se permite corregir las fuertes tendencias de la deshumanización del trabajo, aparecida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, en que los trabajadores debían someterse forzosamente. De esta manera progresivamente se libera de esos conceptos rígidos y mecánicos de la desfasada teoría clásica, y se adecua a nuevos patrones de vida. De esta manera, la teoría de las Relaciones Humanas se convierte en un movimiento típicamente norteamericano y enfocado a una democratización de conceptos administrativos más fuertes con opciones de avanzada en cuanto al desarrollo productivo moderno.

En otras palabras las nuevas miradas de la teoría de las Relaciones Humanas enmarcada en contexto sobre la base del desarrollo humanístico, ha mantenido como esencia la promoción de una verdadera base de la revolución conceptual en la teoría administrativa en su concepción más moderna; es decir, si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración); en los actuales momento dicho proceso, se hace realizable pensando en las personas que trabajan o participan en las organizaciones institucionales o empresariales.

De esta manera el enfoque humanístico, centra la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios administrativos organizacionales aplicables, cediendo la prioridad por la preocupación del ser humano y su entorno inmediato constituido por el grupo social y la capacitación sobre mecanismos técnicos formales, para ir más allá sobre aspectos psicológicos y sociológicos que converjan en una mayor satisfacción personal y emotividad colectiva laboral. Siendo la teoría de las

Relaciones Humanas uno de los apoyos más importantes que sustentan nuestras inquietudes investigativas, porque centra el entorno socioambiental con el desarrollo laboral del universo de trabajadores institucionales o empresariales haciendo que dicha relación recíproca determine el fracaso o el éxito de la organización establecida y dando sustento además a la escuela Psicológica – social de la administración Científica.

Finalmente se considera importante la *Teoría de la Escuela Psicológica - Social o de la Administración Científica*, pues se considera esta teoría que surge del esfuerzo extra para una mayor eficiencia en la perfección de las técnicas de trabajo y la creación de normas capaces de juzgar la eficiencia del empleado con la finalidad de aumentar la productividad dentro de la organización como se observa en el siguiente cuadro que explica por sí solo la importancia de esta corriente teórica con la situación actual de la gestión organizacional de instituciones o empresas.

www.bdigital.ula.ve

**Cuadro 3: Teoría de Escuela Psicológica - Social o de la Administración**

Perspectiva	Enfoque	Exponentes	Periodo
Necesidades Individuales y Motivación.	-Gestión del conocimiento y contribuciones individuales. -Motivación personal y actualización. -Orientación al logro independencia individual y apoyo en las relaciones.	Abraham Maslow Douglas Mac Gregor R. Likert C. Argyris D. McClelland Ouchi, W.	1950 a 1960

**Fuente:** Elaborado por **Acevedo** (2019)

La situación actual de la precedente corriente teórica tiene relación con la aplicación paradigmática de la gestión y las necesidades individuales y organizacionales que las empresas tienen que considerar no solamente para ser más competitivas en los mercados laborales ya sean locales nacionales o

internacionales, sino para sobrevivir creando nuevos productos y servicios. Es decir, el conocimiento empresarial y parafraseando a Del Moral y otros (2007) es implícitamente personal pero también puede ser grupal creando un entorno laboral producto del consenso colectivo.

De lo anterior, se comprende que a nivel empresarial, los elementos conocimiento e innovación, reflejados en nuevos productos según las afirmaciones de Porter (1990), procesos y servicios, constituyen los motores básicos para la competitividad empresarial, que junto con el uso intensivo de las nuevas tecnologías y la gestión del conocimiento, propician, facilitan y agilizan la generación de competencias distintivas y ventajas competitivas que se reflejan en procesos sistemáticos de innovación empresarial. Por ello Stewart (1998) afirma que las empresas dependen de nuevos conocimientos (patentes, procesos, capacidad de gestión, tecnologías, información sobre los clientes y proveedores), así como de su experiencia; constituyendo el capital intelectual específico como las empresas Textiles manufactureras.

### **Las Empresas Textiles Manufactureras**

Desde el inicio del proceso de la Revolución Termodinámica y técnica Industrial desde mediados del siglo XVIII y el primer cuarto del siglo XIX fueron numerosas naciones y empresas que se adjudicaron nuevos retos de innovaciones en la aplicación de nuevas máquinas de vapor como elemento motor y se emplearon nuevas técnicas en todas las esferas de la actividad humana. Pues para finales del siglo XVII en Inglaterra la industria tradicional se vio adelantada y rápidamente rebasada en importancia por una nueva rama textil como fue el algodón importado de la India.

Se aclara, que el mercado del algodón había alcanzado tal magnitud que no podía ser satisfecho únicamente por las importaciones. La producción

nacional inglesa se estableció fundamentalmente en Manchester, donde la humedad de su clima impedía que las fibras se hicieran duras y quebradizas. Cabe resaltar según Saganome (s/f):

En un principio los métodos fueron los mismos que eran ya empleados por los trabajadores manuales. El rendimiento resultaba tan pobre y la necesidad de una mejora técnica se hizo tan aguda que las primeras invenciones aparecieron desde mediados del siglo XVIII, aunque no fueron todavía muy aplicadas. En 1733, John Kay inventó la lanzadera volante, que permitía que se tejiera a mano más rápido. La industria del algodón adoptó la lanzadera de Kay, a partir de 1760. En 1738 se patentó la primera jenny, una máquina de hilar sin los dedos, según definía su propio autor (p. 73).

Por otra parte, el desarrollo técnico textil ejerció también su influencia en ramas anexas como las del blanqueo, el tinte la impresión. Desde estos puntos de vista la sustitución de la energía humana por procesos complejos de nuevas maquinarias favoreció la extensión del sistema fabril en las hilaturas haciéndolas más rápidas en la producción y por ende la ampliación del mercado y la producción más allá de las fronteras nacionales.

De allí que desde que se inventaron las primeras máquinas de hilar hubo industriales que las instalaron agrupadas en grandes edificios próximos a fuentes de energía hidráulica con la finalidad de aprovechar los avances tecnológicos apoyados con la invención de la máquina de agua ampliándose cada vez más en calidad y extensión; así como definir el nuevo concepto de la Empresa Textil Manufacturera como una nueva forma de producción diversificada y eficaz trasnacional.

## **Definición de Empresa Textil Manufacturera**

Es indudable que existen innumerables apreciaciones conceptuales relacionadas a empresas industriales textiles manufactureras; sin embargo, es pertinente la definición de Peña (2011) que designa como Industria textil Manufacturera al “nombre que se da al sector de la economía dedicado a la producción de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados” (p.1) al nuevo rubro industrial. En este mismo sentido Peña (2011) agrega otra apreciación definitoria en los siguientes términos:

Es el conjunto de actividades económicas relacionadas con la producción de fibras, hilos, telas y vestidos. La industria textilera es el más típico exponente de una producción ligera y maniobrera orientada al consumo; dos ramas la constituyen: la de fibra natural, de origen vegetal o animal, y la química que comprenden las fibras artificiales (p.1).

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Aunque desde el punto de vista técnico, es un sector diferente en las estadísticas económicas, se suele incluir la industria del calzado como parte de la industria textil. Sin embargo, para Warshaw (s/f), el término industria textil tiene su origen del latín (texere = tejer) como el referente originario; pero posteriormente se ha ampliado el rubro:

Al tejido de telas a partir de fibras, pero en la actualidad abarca una amplia gama de procesos, como el punto, el tufting o anudado de alfombras, el enfurtido, entre otros. Incluye también el hilado a partir de fibras sintéticas o naturales y el acabado y la tinción de tejidos (p. 36).

De igual manera en las mismas apreciaciones conceptuales se han encontrado otras aproximaciones como la de Apazha (2014) que define la Industria textil como:

El sector industrial de la economía dedicado a la producción de fibras - fibra natural y sintética -, hilados, telas, y productos relacionados con la confección de ropa y vestidos. Aunque desde el punto de vista técnico es un sector diferente, en las estadísticas económicas se suele incluir la industria del calzado como parte de la industria textil (p. 11).

En los términos definidos, es de agregar que la empresa textil en la situación actual, ha tratado de mantenerse de acuerdo a las dinámicas que rige el mercado de la producción diversificada a nivel global, así como en los ritmos que imperan en el mercado nacional y particularmente en las acciones de carácter local determinadas por empresas pequeñas, donde últimamente han surgido subsectores de la industria textil manufacturera con un mayor arraigo y comprensión hacia rubros específicos y competitividad en calidad y producción en los mercados correspondientes internos y externos.

### **Subsectores Textiles Manufactureros**

En cuanto a los subsectores Textiles Manufactureros es fundamental señalar, que los mismos representan un importante insumo en la producción a gran escala de la actividad económica y el consumo actual nacional. En este sentido, los textiles (fibras, hilos, telas y ropa) son productos de gran consumo masivo, razón por la que la industria textil manufacturera y de la confección genera gran cantidad de empleos directos e indirectos, con las debidas repercusiones a escala global. Al respecto y como lo afirma Apazha (2014) es importante mencionar los siguientes subsectores Textiles:

- 1. Producción de fibras** Son las materias primas básicas de toda producción textil, dependiendo de su origen, las fibras son generadas por la agricultura, la ganadería, la química o la petroquímica.

2. **Hilandería** Proceso de convertir las fibras en hilos.
3. **Tejeduría** Es el proceso de convertir hilos en telas.
4. **Tintorería y acabados** Son los procesos de teñir y mejorar las características de hilos y telas mediante procesos físicos y químicos.
5. **Confección** Fabricación de ropa y otros productos textiles.
6. **Alta costura** El sector dedicado a producir cantidades menores de artículos de lujo, estos son de gran valor y crean las modas.
7. **No tejidos** Producción de telas directamente desde fibras sin pasar procesos de hilatura y tejeduría.
8. **Tejidos técnicos** (p.19).

Por lo tanto, los subsectores Textiles manufactureros son esenciales para el desarrollo de los factores económicos de un país, donde cada región puede representar además, ciertas características importantes de desarrollo como es el caso particular de Venezuela; desde esta apreciación, y desde el marco del modelo por sustitución de importaciones, los subsectores textiles eran parte importante de la dinámica económica; sin embargo, en los últimos años empresas industriales han disminuido los subsectores de producción derivados de la grave crisis que atraviesa Venezuela en la situación actual.

### **La Industria Textil Manufacturera en Venezuela**

Como anteriormente se menciona, los orígenes de la confección en Venezuela son muy remotos, en razón que se trata de empresas industriales que nacieron con características artesanales familiares con una producción netamente a escala local. Por lo tanto según Quintero y Zambrano (2008) la dinámica en la producción referida ha llevado a dividirla en dos categorías predominantemente como confección de calzado y confección textil (p. 29).

Por consiguiente, al sector textil se fueron incorporando una serie de empresas diversificadas y con arraigo en la profundización de su producción donde cabe señalar:

- a) En primer lugar, las empresas industriales dedicadas a la producción de materias primas como: telas, hilos, hilazas, lanas, algodones y tejidos.
- b) En segundo lugar, las empresas industriales dedicadas al diseño y la fabricación de suéteres, trajes de fiesta, novia, bautizos y primera comunión.
- c) En tercer lugar, aquellas empresas industriales destinadas al diseño y la confección de ropa íntima, causal y de vestir, chaquetas.
- d) En cuarto lugar, las Empresas industriales productoras de uniformes escolares, uniformes deportivos y uniformes industriales.
- e) Y finalmente, en quinto lugar, las empresas industriales dedicadas a la producción de lencería.

En todo caso y como se ha referido con anterioridad, la situación de estas Industrias en Venezuela no son las más favorables; por ello, Cuevas y Duran (2015). Señalan que “su producción se ha visto afectada por los distintos cambios que han surgidos en las políticas económicas, tales como la fijación de un margen de ganancia en la producción, el control cambiario de divisas, entre otros” (p. 45) como la insólita crisis profunda que atraviesa el país que ha desquebrajado de manera absurda todo el aparato comercial en un tiempo nunca pensado en la historia del desarrollo del país.

Sin embargo el que más ha afectado las actividades de estas Industrias es la aprobación de divisas, ya que un porcentaje importante de la materia prima es importada, por lo que sin tener las divisas para la compra de la materia prima, la producción se ha visto gravemente afectada. Teniendo

repercusiones negativas como el aumento del desempleo y la poco probable recuperación de la producción por lo insostenible para cubrir los altos costos de producción, entre otros a escala local como la referida Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's F.P. motivo de la presente investigación con ubicación en el Municipio Pedro María Ureña Estado Táchira

### **Municipio Pedro María Ureña Estado Táchira**

El Municipio Pedro María Ureña, mejor conocido como Municipio Ureña, es uno de los 29 municipios del estado Táchira, su capital es Ureña; tiene una extensión de 177 km<sup>2</sup>. Según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2011), su población es de 27.412 habitantes. Su nombre se debe a Don Pedro María Ureña, quien nació en Peribeca, lo inscribieron en el Registro Civil de Táriba en 1774 y posiblemente falleció en Ureña el 28 de junio de 1854. Es conocido a Nivel Internacional por ser el único municipio de toda Venezuela que maneja una excelente economía, ya que cuenta con un potencial en industria y comercio de diversos tipos, abordando rubros de fabricación y comercialización como es el textil, los muebles, fabricación de autopartes, derivados de plásticos, sector automotriz y carroceros.

Para continuar una síntesis relacionado con el municipio en cuestión, es importante mencionar que el 5 de diciembre de 1851 la Diputación Provincial de Mérida fundó la Parroquia Civil de Ureña en la Jurisdicción del Cantón de San Antonio del Táchira con los caseríos llamados San Juan del Llano Táchira, Los Quemados, Sábana Larga y La Mulata. El día 16 de febrero del año siguiente es fundada como Parroquia Eclesiástica e inmediatamente se adelantó la organización del primer poblado con su iglesia, plaza y casa cural en el sitio denominado San Juan del Llano Táchira (hoy Plaza Vieja). Este primer poblado fue destruido completamente por el Terremoto de Cúcuta del 18 de mayo de 1875 y reconstruido posteriormente con el nombre de Ureña.

El municipio en la situación actual cuenta con sistema de transporte público urbano y con una extraurbano, como servicios privados de taxis y mototaxis. El 21 de agosto de 2015, el presidente de la República, Nicolás Maduro Moros, declara parcialmente un Estado de excepción en el estado fronterizo del Táchira, por la crisis diplomática con Colombia, siendo esta entidad municipal uno de los cinco municipios más afectados con resultados nunca visto en la historia de las relaciones binacionales y de zona fronteriza más dinámica de la región suramericana.

Al respecto, la situación contextual no solamente ha destruido la base comercial que con mucho tesón se había logrado construir, producto del trabajo de muchos años de esfuerzos de familias enteras que se dedicaron al desarrollo y producción de Empresas Textiles Manufacturas transgredidas en acuerdos comerciales binacionales enmarcados por patrones de integración regional suscritos del periodo tradicional moderno a la situación actual. En estos escenarios, es importante además indagar sobre algunas referencias conceptuales o definiciones relacionadas con la investigación.

### **Marco referencial o definición de términos**

El marco referencial o definición de términos representa un elemento importante en una investigación ya que la misma es la encargada de plasmar una recopilación de conceptos y definiciones que sustentan la misma de manera precisa y ajustando con precisión en concordancia a las perspectivas teóricas manejadas; es decir, particularmente relacionadas con la gestión de recursos humanos en empresas textiles manufactureras. Las definiciones más pertinentes en este caso de estudio son las siguientes.

En términos generales cuando se hace referencia a la **Gestión de Recursos Humanos**, es comprensible definirla como la administración que entes institucionales gubernamentales o empresariales estudian de manera factible posibilidades de demandas laborales; al respecto Werther y Davis (2008) afirma que es “el estudio de las formas en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y retienen el número y el tipo adecuado de trabajadores” (p. 543); Así la Gestión de Recursos Humanos de una empresa textil es fundamental para la organización formal y llevar a cabo los procesos eficientes de productividad y competitividad de acuerdo a los lineamientos que la identifican en la capacidad o desempeño laboral.

Al reflexionar sobre **desempeño laboral** es necesario definirlo como la forma que una persona puede desenvolverse profesional o técnicamente con la finalidad de asumir demandas laborales como retos competitivos en el marco de un determinado mercado laboral o comercial. En tal sentido Chiavenato (2009) sostiene que es una forma sistemática de valoración de actividades que ejecuta una persona cuyo fin es lograr alcanzar las metas propuestas, dar los resultados deseados y mostrar potencial de desarrollo a futuro, pero sobre todo dar valor de eficiencia o capital humano a la organización.

En lo relativo a **Recursos Humanos** o **capital humano** es un término muy usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, grado, formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo. Al respecto Werther y Davis (2008) sostienen que es el “conjunto que consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de la vida, por los estudios formales realizados o por conocimientos informales que da experiencias” (p. 545). En tal sentido, en nuestro caso de estudio y como se afirma en el marco teórico,

ambas son aplicables lográndose un desarrollo ponderado organizacional o por Dependencias u Oficinas de las empresas textiles en el Municipio Ureña del estado Táchira.

La situación actual de organizaciones institucionales o empresariales tienen como estructuras las denominadas **Dependencias – Oficinas o Departamentos** que en los términos que suscribe Alhama (2004) es una forma de “estructuración horizontal del sistema organizativo que establece las relaciones de coordinación entre las subdivisiones” (p. 50). Por lo anterior, la pertinencia de la mencionada estructuración con la finalidad de lograr una mejor Dirección y rendimiento laboral en las referidas empresas.

Cuando se refiere en lo relacionado a la **dirección** es adecuado definirlo como aquel elemento de la administración que logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida sobre la base de decisiones tomadas directamente o delegadas de acuerdo a la estructuración organizacional de la empresa, de esta manera y según Alhama (2004) es la “habilidad gerencial y de liderazgo mediante la cual se dirige, influye y motiva a los miembros de la empresa” (p. 55). Así la Dirección de una empresa es esencial porque define las acciones oportunas para el desarrollo con eficacia de gestión y productividad competitiva.

En la situación actual los entes institucionales y las organizaciones empresariales abogan por una mayor eficacia en sus funciones laborales. En tal sentido y siguiendo las afirmaciones de Alhama (2004), la **eficacia** es comprendida como un proceso cuya “capacidad es acertar en la selección de los objetivos y las labores más adecuadas de acuerdo con las metas de la organización” (p.15) institucional o empresarial, haciendo más armónica el sentido de pertenencia y la conformación de eficiencia laboral. Por su parte Bastons i Prat (2000) refiere que la **eficacia** es “la capacidad de una

alternativa de acción para producir la satisfacción perseguida por el agente” (p. 18): es decir, el grado en que una alternativa “soluciona el problema” y por consiguiente para tales fines hay que encontrar la alternativa más eficaz.

Asimismo en las acciones laborales de los entes institucionales u organizaciones empresariales, es imprescindible la **eficiencia** como una forma de medir la calidad en el desempeño de trabajo. En este orden de ideas Alhama (2004) sostiene que la **eficiencia** puede ser definida como “la capacidad de hacer las labores trazadas de la mejor manera posible con un mínimo de recursos” (p.38). En este mismo orden de ideas, para Bastons i Prat (2000) la **eficiencia** es “el grado en que la estructura de la decisión (el planteamiento del problema) se ajusta a las acciones realmente factibles por el agente” (p. 38) institucional o empresarial.

En otras palabras, los escenarios que se promueven en el mercado laboral son que entes institucionales como las organizaciones empresariales suscriban como requisitos ineludibles en sus estructuras organizativas, la calidad y eficiencia de operativización del empleado en el cumplimiento de sus funciones laborales de la mejor manera posible. Por otro lado la capacitación tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir con eficiencia un futuro del desempeño laboral organizado superándose como un continuo y comprendiendo dicha situación como un proceso de avanzada en relación con las metas organizacionales.

Desde otro punto de vista, el mercado laboral tiene exigencias mucho más creativas y competitivas como se ha mencionado en el marco teórico relacionado con la **estructura organizativa**, comprendiendo que la misma es una herramienta fundamental para la Administración del Talento Humano, puesto que parte como un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes

del universo del personal laboral fijo o nuevo, como consecuencia de su natural proceso de cambios y transformaciones, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

De esta manera Alhama (2004) afirma que la **estructura organizativa** “representa las relaciones entre las personas y las funciones diseñadas para conseguir los objetivos deseados de una determinada organización” (p. 60), institucional o empresarial. Igualmente según Chiavenato (2009), al citar a MaGehee, subraya que la estructura organizativa comprende todas las actividades del gerente que van desde adquirir una dinámica de trabajo propicia, hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante los problemas inherentes a una determinada institución o empresa.

Continuando con la realización de algunas consideraciones más, es pertinente reflejar que el status de un Gerente en una empresa o institución es esencial para llevar a cabo acciones estructurales convenientes. Así Alhama (2004) reconoce que un **Gerente** es una persona profesional calificada que “se ocupa de la organización y control de las acciones en las actividades diarias de una organización (p. 60).

En este mismo orden de ideas en las consideraciones de Chiang, Martin y Nuñez (2010) señalan que aun cuando desde hace años, ya se conocen estos requerimientos para poder motivar la productividad y el desempeño en los trabajadores, no es fácil que los directivos, gerentes y administradores en general, comprendan que si desean alcanzar el máximo rendimiento en el campo laboral, es más efectivo que garanticen una atmósfera armónica de trabajo, manteniendo satisfechos a sus empleados, que recurrir a estrategias autoritarias que se limitan a dar órdenes y desestimando las necesidades personales del trabajador o empleado. Pues al fin y al cabo cada empresa o institución tiene su propia misión de desenvolvimiento o desempeño laboral.

Al disertar sobre la **misión** es importante resaltar que la misma tiene como finalidad brindar celeridad y funcionalidad en el marco de la estructura organizacional que identifica la empresa. Con el propósito de brindar a los empleados las más óptimas condiciones laborales y en lo relacionado a su clientela, un excelente servicio de calidad con eficiencia y competitividad.

Desde este punto de vista para Chiavenato (2009) la **misión** de una empresa es el compendio o razón de ser esencial que representa la misma, por tales razones da la finalidad o los motivos que condujo a la creación, siendo eficaz, objetiva, clara e inspiradora, definiendo coherentemente la estrategia corporativa e indicando el camino que debe seguir la organización. En todo caso la misión se debe actualizar de acuerdo con los cambios reales producidos, con la finalidad que se deriven los valores organizacionales, y por ello la misión esta debe ser conocida por todos los trabajadores del ente institucional o de la organización empresarial.

En relación con la **Organización empresarial** es pertinente afirmar que esta completamente conjugada con el desempeño laboral a nivel institucional o empresarial. Desde este último punto de vista y como lo afirma Chiavenato (2012), la organización empresarial es concebida como un sistema de apreciación de la labor realizada por los individuos de acuerdo con el cargo y de su potencial de desarrollo, que permite estimar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de alguna persona en la ejecución de su labor; en tal sentido y de acuerdo con el precitado autor (2012) señala que:

La Organización empresarial es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a dicha organización o al puesto que ocupa, así como de las discordancias, el desaprovechamiento de los empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto de trabajo, o en lo relativo a problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación

del desempeño y la capacidad para definir una política de desarrollo de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización (p. 244).

En todo caso, la Organización empresarial es concebida como un ente general que tiene la capacidad de identificarse con una visión amplia de las condiciones internas que la componen como organización corporativa social. Además pueden conocerse las debilidades y fortalezas de cada uno de los miembros de la organización y le permitirá aplicar correctivos, tomar medidas para mejorar las posibles fallas a nivel del desempeño realizado de trabajo y conocer las razones del rendimiento y tomar las medidas pertinentes para resolver problemas existentes, ya sea por desmotivación, poca integración, fallas para trabajar en equipo o por inexperiencia o fallas en la comunicación, todos estos elementos influyen tanto en el desempeño de los trabajadores como en la organización empresarial donde la visión es un aspecto también importante para ser tomado en cuenta.

Finalmente se considera oportuno dar una breve apreciación sobre la **visión**, comprendiendo que la misma según las afirmaciones de Chiavenato (2009) es la imagen que tiene la organización institucional o empresarial de sí misma y de su futuro; por lo tanto, está orientada hacia lo que la empresa pretende ser más que hacia lo que realmente es. De esta manera la visión organizacional es lo que la empresa pretende ser con la ayuda eficiente de las personas que conforman la organización, además de ser eficaz, objetiva clara y coherente. Igualmente para Werther y Davis (2008) la **visión** es la imagen o idea a largo plazo lo que puede o debe hacerse (p. 714) en un ente institucional u organización empresarial.

En concreto la visión de una determinada empresa es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige la organización empresarial o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. Al respecto en la medida que un país pueda tener estabilidad económica, empresarial y laboral, en esa misma medida disminuirá el riesgo país y a su vez aumentar

la posibilidad de invertir de manera razonada y reflexiva. Por tales razones las perspectivas que debe tener una organización empresarial en su sencillez o complejidad, es garantizar la estabilidad de la organización en sí misma, pero en concordancia a las bases legales que rigen el ordenamiento del país; de allí que en Venezuela como en todas partes del mundo deben seguirse ciertos parámetros administrativos y legales para cumplir los requerimientos administrativos y legales como se refiere a continuación.

### **Bases Legales**

Es indiscutible que las bases legales son imprescindibles para dar la seguridad necesaria en el ordenamiento y desarrollo de un país, de allí que en la medida que el ordenamiento jurídico del Estado brinde estabilidad económica, en ese mismo sentido se minimiza el riesgo de invertir a nivel comercial, por tales razones Villafranca (2002) sostiene que las Bases Legales son todas las leyes internas nacionales y las internacionales que sustentan legalmente el desarrollo y permanencia de un proyecto.

Al respecto, las leyes que de alguna manera tienen relación con nuestro trabajo de investigación a continuación se da una interpretación debidamente jerarquizadas según la pirámide de Kelsen, que tienen estrecha relación con el diseño de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos para la Empresa Textil Manufactura Keila Fashion´s, F.P. en el Municipio Pedro María Ureña, Estado Táchira.

Por lo anteriormente mencionado, es ineludible lo que refleja nuestra carta Magna o **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**, la cual es la que dictamina los lineamientos fundamentales de los derechos y deberes de los trabajadores en general. Particularmente merece reflejar la interpretación que se hace en su **Artículo 87** el cual refiere que:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones (p. 22).

El mencionado artículo 87 está referido que tanto el derecho al trabajo como el deber de trabajar son conceptos que no pueden satisfacerlos plenamente la sociedad ni el Estado; pues un cierto grado de desempleo y un cierto número de personas que no quieren trabajar siempre han sido una constante y en la que ningún Estado del mundo ha tenido éxito. Lo que sí es una obligación ineludible del Estado es fomentar el empleo, diseñar las políticas adecuadas que hagan que la gente encuentre trabajo y un sustento que le permita estabilidad para su propio bienestar.

De igual manera la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) menciona en el **Artículo 88** que “el Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo. El Estado reconocerá el trabajo del hogar como actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar social. Las amas de casa tienen derecho a la seguridad social de conformidad con la ley” (p. 22).

Lo anterior trata de reconocer el trabajo que desarrolla la mujer en el hogar, dándole importancia a nivel de rango constitucional y estableciendo que tienen derecho a la seguridad social. Seguidamente, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) el **Artículo 89** proclama el trabajo bajo un hecho social que gozará de la protección del Estado, a través de los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos de ley.
3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma, se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.
4. Toda medida o acto del patrono o patrona contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.
5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.
6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social.

Así mismo, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

(1999) se hace mención en su **Artículo 90**, donde se establece la reducción de la jornada laboral diurna a ocho horas diarias, no excederá de cuarenta y cuatro horas semanales. En los casos en que la ley lo permita, la jornada de trabajo nocturna no excederá de siete horas diarias ni de treinta y cinco semanales. Por lo tanto se dice:

Ningún patrono o patrona podrá obligar a los trabajadores o trabajadoras a laborar horas extraordinarias. Se propenderá a la progresiva disminución de la jornada de trabajo dentro del interés social y del ámbito que se determine y se dispondrá lo conveniente para la mejor utilización del tiempo libre en beneficio del desarrollo físico, espiritual y cultural de los trabajadores y trabajadoras. Los trabajadores y trabajadoras tienen derecho al descanso semanal y vacaciones remunerados en las mismas condiciones que las jornadas efectivamente laboradas (p. 23).

Es importante señalar, que lo anterior trae disposiciones que recoge la legislación laboral actual, salvo la idea de la progresiva disminución de la jornada laboral, la cual es un concepto novedoso que se introdujo en la actual Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999); para impulsar la mejora en la producción, ya que un trabajador cansado y agotado no rinde, por eso es significativa esta medida. Posteriormente, se establecen los derechos y deberes de los venezolanos (El Estado) con referencia a las actividades económicas.

Por lo tanto, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su **Artículo 112**, dispone que “todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social...” (p. 28). En lo mencionado, se señala la

libertad que tiene cualquier persona de dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia y de la obligación del Estado Venezolano de promover la iniciativa privada y una justa distribución de la riqueza, la producción de bienes y servicios, y todos los demás conceptos previstos en el artículo. Se considera también la obligación del Estado venezolano de promover un modelo económico productivo (empresas de producción social).

Seguidamente, se hace mención a la **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (2005)**. La cual garantiza a los trabajadores condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales. Según su **artículo 4**, especifica la de “promover el trabajo seguro y saludable, regulando los derechos y deberes de los trabajadores y los empleadores; teniendo un ámbito de aplicación que vincula las cooperativas u otras formas asociativas, comunitarias, de carácter productivo o de servicio estarán amparados por las disposiciones de la presente Ley” (p. 01).

Igualmente, deben organizar un servicio propio o mancomunado de Seguridad y Salud en el Trabajo, conformado de manera multidisciplinaria, de carácter esencialmente preventivo, de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (2005) en su **Artículo 39** se puede señalar que cualquier organización está en la obligación de cumplir con dicha ley, por cuanto lo que da origen a la obligación, la cual es relación de dependencia laboral que exista entre uno o varios trabajadores con su patrono.

Concordando con la anterior ley igualmente la **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)** interpreta las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del trabajo como hecho social. De lo anterior, la esencia para interpretar con la Empresa Textil Manufacturas

Keila Fashion's, F.P, donde se relaciona a la entidad de trabajo establecida en el **Artículo 45, Literal (c)** donde se señala que “toda combinación de factores de la producción sin personalidad jurídica propia, ni organización permanente que busca satisfacer necesidades y cuyas operaciones se refieren a un mismo centro de actividad económica” (p. 32).

Del mismo modo en la referida ley en su **Artículo 27** menciona que “el noventa por ciento o más de los trabajadores y de las trabajadoras al servicio de un patrono o una patrona, que ocupen un mínimo de diez, deben ser venezolanos o venezolanas. Así mismo, las remuneraciones del personal extranjero no excederán el veinte por ciento del total de las remuneraciones pagadas al resto de los trabajadores y de las trabajadoras (p. 27).

Dentro de esta perspectiva, el ministerio del Poder Popular con competencia en materia de trabajo y seguridad social, previo estudio de las condiciones generales de los puestos de trabajo y seguridad social en el país y de las circunstancias del caso concreto, podrá autorizar excepciones temporales según lo establecido en la mencionada Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) y según se prevé en el **Artículo 28**, en los casos y condiciones siguientes:

**1.-** Cuando se trate de actividades que requieran conocimientos técnicos especiales y no exista personal venezolano disponible. La autorización, se condicionará a que el patrono o la patrona, dentro del plazo que se le señale, capacite y adiestre personal venezolano.

**2.-** Cuando exista demanda de puesto de trabajo y el ministerio del Poder Popular con competencia en materia de trabajo y seguridad social, compruebe que no se puede satisfacer con personal venezolano.

**3.-** Cuando se trate de inmigrantes que ingresen al país contratados directamente por el Gobierno Nacional, por entidades de trabajo contratadas por éste, o en el marco de Convenios Internacionales, el porcentaje autorizado y el plazo de la autorización, se fijarán por resolución del ministerio del Poder Popular con competencia en materia de trabajo y seguridad social.

**4.-** Cuando se trate de personas definidas como refugiados por la normativa del Derecho Internacional.

Así mismo, en lo que respecta para la contratación de trabajadores extranjeros, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) establece en su **Artículo 29**, que se dará preferencia a quienes tengan hijos nacidos o hijas nacidas en el territorio nacional, o sean casados o casadas con venezolanos o venezolanas, quienes hayan establecido su domicilio en el país, o quienes cuenten con un tiempo de residencia superior a cinco años continuos (p. 28).

Son entre otras, las correlaciones que desde el punto de vista de las Bases Legales del ordenamiento que se rige en nuestro país tienen estrecha relación con las bases laborales de los trabajadores y trabajadoras. Lo cual, es necesario agregar, que en los últimos años algunos beneficios suscritos han sido palpablemente violados al no cumplirse las prerrogativas antes establecidas, generando insatisfacción laboral en la mayoría de los entes empresariales o institucionales gubernamentales. Por otra parte, en adelante se suscriben una serie de definiciones de términos que guardan relación con el presente trabajo de investigación.

### **Operacionalización de las Variables**

La operacionalización de la variable es un proceso de desagregación de una variable, a la cual se desea medir o describir mediante la aplicación de

un instrumento de recolección de datos. El proceso se inicia desde su composición más general que son las dimensiones, hasta su expresión más concreta representada por los indicadores, e ítems. Cada uno de los componentes de la operacionalización, están interrelacionados entre sí, siendo el ítem una expresión tanto del indicador, como de la dimensión. Al respecto, Carrasco (2009) expresa que “es un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico” (p. 23). (Ver Cuadro 1. Operacionalización de las Variables)

**Cuadro N<sup>o</sup>. 4: Operacionalización de las Variables**

<b>Objetivo General:</b> Proponer la Oficina de Gestión de Recursos Humanos para la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion´s, F.P. en Ureña Estado Táchira.				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Diagnosticar la Estructura de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion´s,F.P	Estructura de la Empresa	Personal que labora	Organigrama.	1
			Planificación.	2
			Misión.	3
			Propósito.	4
Definir los Elementos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos	Elementos de la Oficina de Gestión de RRHH	Expedientes y Contratos	Curriculum.	5
			Historia de trabajo.	6
			Especialidad mano de obra	7
Establecer la Estructura Organizativa de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.	Estructura Organizativa de la Oficina de Gestión de RRHH	Personal necesario en la organización	Gerente de RR.HH.	8
			Jefe de Administración de Personal.	9
			Jefe de salud y seguridad laboral.	10
			Auxiliar de RR.HH	11
			Empleados.	12
Diseñar la Oficina de la Gestión de Recursos Humanos para la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion´s, F.P				

**Fuente:** Elaborado por **Acevedo** (2019).

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

A continuación se hace una descripción de todos los procedimientos metodológicos utilizados en la realización del presente Trabajo Especial de Grado. En este sentido y siguiendo a Arias (2012) en sus ideas refiere que “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación” (p. 110).

#### Naturaleza y Tipo de Investigación

Los procedimientos metodológicos utilizados fueron bajo un Enfoque Cualitativo; que de acuerdo con la naturaleza del problema y la profundidad del análisis, se requirió conveniente la selección del tipo de investigación denominada Proyecto Factible, por el diseño de la Oficina de la Gestión de RR.HH. Al respecto, Martínez (1999) menciona que el enfoque cualitativo:

Trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí, que lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone a lo cuantitativo (que es sólo un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante (p. 3)

Así mismo, la UPEL (2012) define la investigación bajo Proyecto Factible como “elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p.21).

## Diseño de Investigación

Mencionado diseño es de campo y documental, si es requirió de una serie de fases que van desde la recopilación y consulta de documentación referida a los objetivos de la investigación y la conformación del instrumento para la obtención de información, hasta su posterior análisis; siendo fundamentales para el desarrollo de la investigación, ya que con ellas se logra una planificación coherente de las actividades necesarias para dar cumplimiento a los objetivos específicos. El desarrollo de esta acción se llevó a cabo en cinco fases continuas según los diseños de Martínez y Berñe (2006); evidentemente, las fases y su duración variarán en cada contexto, las cuales fueron:

**Fase “I” Planificación del Estudio** En esta fase se realizó una planificación detallada con todas las actividades previstas para la ejecución de la investigación, así como una calendarización.

**Fase “II” Exploratoria:** Fase en la que se buscó y elaboró el instrumento del Cuestionario para la recolección de la información.

**Fase “III” Recogida de Datos Secundarios:** Durante esta fase, se extrajo información a través de documentos que pudieran aportar datos sobre la Gestión de Recursos Humanos; con el fin de obtener la máxima información relevante para la consecución de los objetivos propuestos.

**Fase “IV” Recogida de Datos Empíricos:** La finalidad de esta fase fue principalmente la de recoger los datos primarios de la investigación para poder obtener resultados acordes a los objetivos.

**Fase “V” Análisis de la Información y Validación de Resultados:** En esta fase se realizó el análisis de la información obtenida y, a partir de ahí, se elaboró los resultados que posteriormente se sometieron a un proceso de validación final, y finalmente presentados.

## Población y Muestra

La población estudiada fueron los ocho (8) empleados que laboran en la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion´s, F.P. Al respecto, Tamayo y Tamayo (1997), menciona: “La población es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común la cual estudia y da origen a los datos” (p. 25). Mencionada población es finita, por lo cual no requirió de extracción de muestra. Por lo tanto, al no requerir muestra, no existe rango de error, y una confiabilidad del 100%.

## Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se utilizaron Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, acorde al Enfoque Cuantitativo, fueron: Técnicas: **a) La Observación Directa:** con esta técnica el investigador observó los procedimientos operativos de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion´s, F.P, para poder conocer sus procesos manufactureros realizados por los empleados; y **b) La Encuesta:** se empleó para recabar información más precisa, entrevistando de manera individual a los empleados de la empresa, los cuales son los principales conocedores de la situación que viven en su trabajo.

Paralelamente, fue necesario acompañar las anteriores Técnicas con los siguientes Instrumentos de recolección de datos, como son: **a) El Diario de Campo:** se empleó registrando en un cuaderno, todo aquello susceptible de ser interpretado como hecho significativo; y el **b) El Cuestionario:** se utilizó a través de doce (12) preguntas entre cerradas dicotómicas y de selección múltiple, de interés que respondieron los empleados de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion´s, F.P. con ubicación en Ureña Estado Táchira.

## **Procedimiento para el Análisis de Información**

La información obtenida a través del cuestionario se procesó tabulando la información aplicando porcentajes para el manejo de los mismos, analizando e interpretando los resultados de las ocho (8) respuestas por cada empleado, tomando como referencia los datos empíricos y el marco teórico, en los cuales se han relacionado las variables.

### **Validez del Instrumento**

Una de las técnicas utilizadas para determinar la validez del instrumento, es el sometimiento a Juicio de Expertos, los cuales evaluaron el cuestionario de manera objetiva, y basados en sus conocimientos en la materia. Es por ello, que el Juicio de Expertos debe estar integrado por profesionales en Metodología de la Investigación; Gerencia de Recursos Humanos. Para Chine (s/f), a segura que:

La información insuficiente obtenida en las investigaciones está vinculada a la elaboración incoherente e inconsistente de los instrumentos de recopilación de datos. Muy probablemente, no fueron diseñados con agudeza y pensando en todo momento en los objetivos y propósitos de la investigación (p. 05).

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Después de haber aplicado el instrumento y haber recabado los datos, se procedió a organizarlos mediante la tabulación. Luego se efectuó el análisis de los datos utilizando herramientas de la estadística descriptiva, mediante la utilización de gráficos. En este mismo orden de ideas, se utilizó el criterio de la autora como mecanismo para clarificar en contexto cada ítem, así como el análisis e interpretación cuantitativa y cualitativa, para dar una verificación objetiva de los respectivos resultados obtenidos y finalmente, generar alguna recomendación pertinente.

Por consiguiente, en adelante se procede a dar la explicación estadística descriptiva de cada una de las dimensiones y las respectivas interrogantes y su demostración gráfica y porcentual particularmente, referido al instrumento aplicado (tipo cuestionario) en el personal (ocho empleados) que labora en la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion´s, F.P. ubicado en la población de Ureña Estado Táchira, relacionado a la Gestión de Recursos Humanos, evidenciando de manera objetiva la base instrumental y de la investigación con los siguientes resultados de acuerdo a tres dimensiones a saber:

#### **Dimensión del personal que labora en la empresa**

En la dimensión del personal que labora en la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion´s, F.P. se evidencia un contraste de opiniones

divididas; de tal manera y como se aprecia en el *indicador* de frecuencia la mitad del personal tiene información en oposición a la realidad gerencial de Recursos Humanos que se refleja en la mencionada empresa.

De tal manera que la importancia de los procesos realizados en base al instrumento proviene de la metodología aplicada en la investigación relacionadas sobre la gestión como para las técnicas de desarrollo práctico, obteniendo un resultado de cómo llevar a cabo una mejor gestión de los procesos y tareas; de manera que si tenemos el personal, la tecnología y el producto adecuado, conjuntamente con el mejoramiento y optimización de los procesos, se estarán mejorando los encadenamientos de las dimensiones que constituye la empresa y el tiempo de respuesta, en costes y fallos que se han reflejado en el marco de esta investigación.

**Cuadro N<sup>ro</sup>. 5: Dimensión del personal que labora en la empresa Textil Manufactureras Keila Fashion's F. P.**

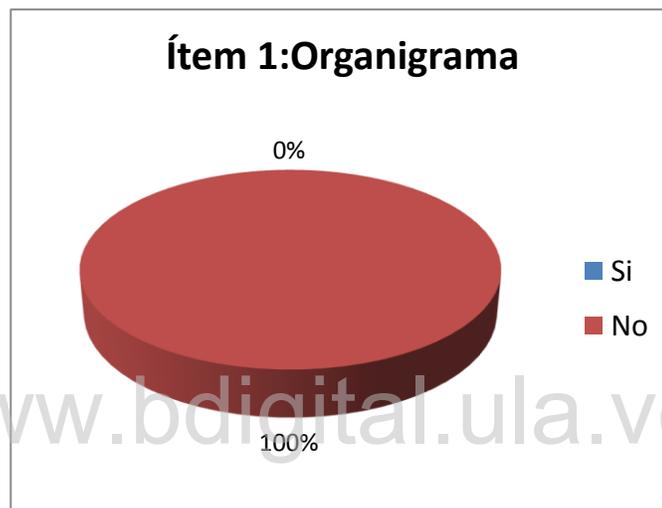
INDICADOR	ITEMS	OPCIONES DE RESPUESTA				TOTAL %
		SI		NO		
		F(a)	%	F(a)	%	
Organigrama.	1	0	00,00	8	100,00	100%
Planificación.	2	8	100,00	0	00,00	100%
Misión.	3	4	50,00	4	50,00	100%
Propósito.	4	4	50,00	4	50,00	100%
<b>Promedio % Según Dimensión</b>		<b>4</b>	<b>50,00</b>	<b>4</b>	<b>50,00</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos tomados del cuestionario aplicado por **Acevedo** (2019).

Del cuestionario realizado al personal que labora en una determinada empresa en el Táchira conformada por ocho (8) personas en total. Surgen

los siguientes resultados que a su vez determinan el cuestionario con respuestas cerradas **Sí** o **No** veamos las respuestas según a cada Ítems.

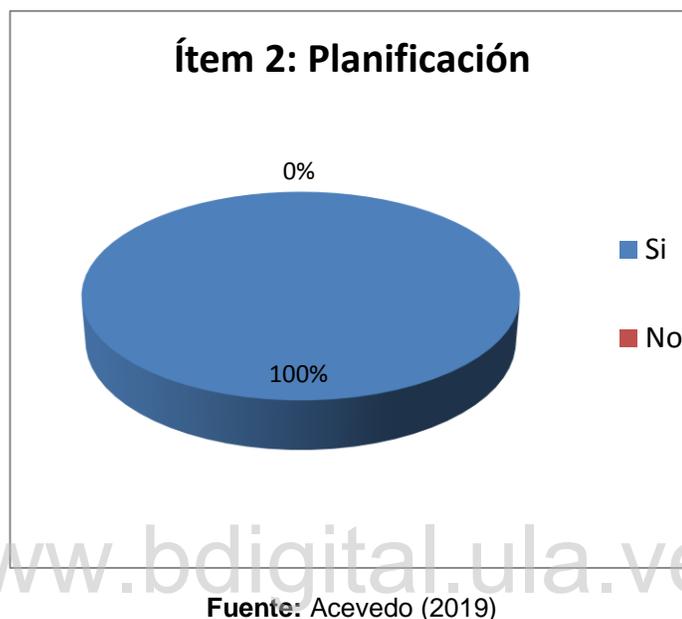
**Pregunta N° 1:** ¿Existe un organigrama en la empresa?



**Fuente:** Acevedo (2019)

De la muestra perteneciente a los ocho (8) empleados de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's, F.P. en Ureña Estado Táchira y respondiendo a la interrogante N° 1, el 100% de participantes respondieron abiertamente que la gerencia no tiene Organigrama en la empresa como se manifiesta en la gráfica del ítem 1. Al respecto, se manifiesta la necesidad de crear el diseño de un Organigrama que pueda visualizar la jerarquía del personal que labora en dicha empresa. La realización de un organigrama posibilita en la organización empresarial como está constituida de acuerdo con las labores internas desde las mismas dependencias que la constituyen como un todo organizacional.

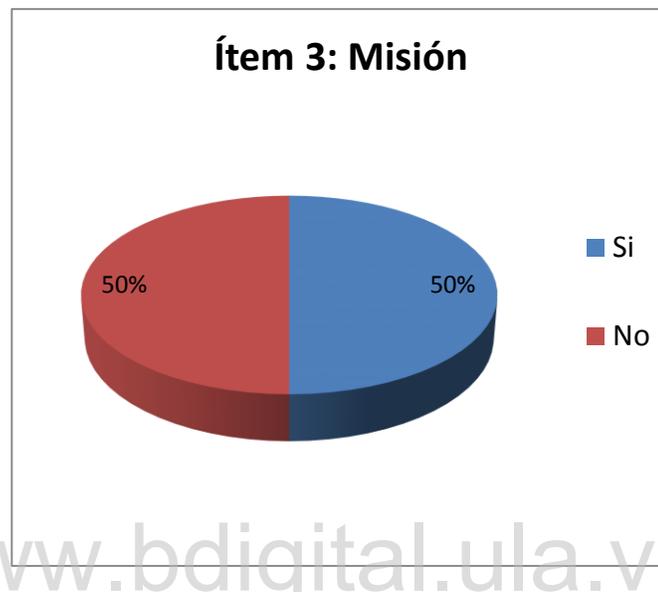
**Pregunta N° 2:** ¿Conoce usted si la empresa lleva alguna planificación para las actividades de producción?



De la muestra perteneciente a los ocho (8) empleados de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's, F.P. en Ureña Estado Táchira y respondiendo a la interrogante N° 2 respectivamente y como se observa en la gráfica del ítem 2, el 100% de los participantes respondieron abiertamente que si la empresa lleva alguna planificación para las actividades de producción.

En otras palabras, se manifiesta totalmente la intencionalidad de compromiso y sentido de pertenencia para el desempeño laboral, cualquiera sea el cargo que pertenece ya sea por pertinencia o jerarquía. Sin embargo, asumiendo que el factor planificación es asumido con criterios de eficiencia laboral, repercute favorablemente en cuanto al factor compromiso y por consiguiente aumentar el desempeño laboral, y en particular afinar criterios necesarios relacionados a la planificación para mejorar las actividades de producción.

**Pregunta N° 3:** ¿Conoce usted la misión que tiene la empresa?

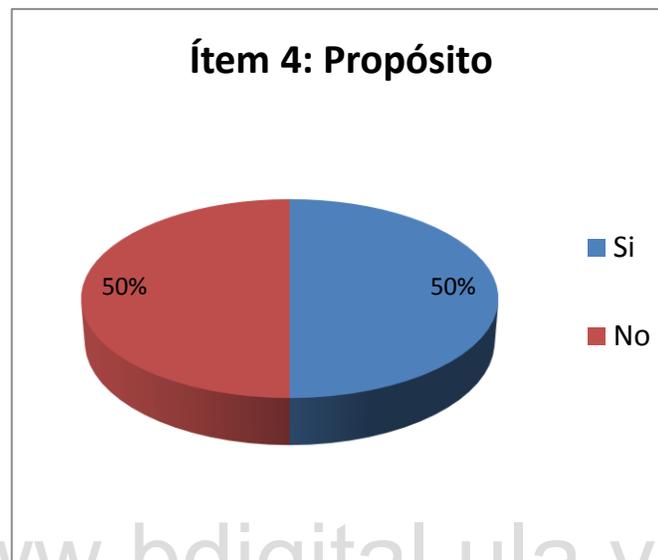


Fuente: Acevedo (2019)

En lo relacionado a la tercera interrogante aplicada a los ocho (8) empleados de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's, F.P. en Ureña Estado Táchira, es pertinente destacar al preguntársele por la misión que tiene la empresa; llama la atención que el personal iguala posiciones respondiendo el 50% que sí y el restante 50% no, como se observa en la gráfica del ítem 3.

Lo anterior coincide, que dichos resultados obedecen a la pertinencia del personal que labora en dicha empresa; así como también al personal de relevo que se ha ido incorporado recientemente. En tales circunstancias, sí es factible la necesidad de fomentar elementos pertinentes a la misión que tiene la empresa que ayuden a aumentar el desempeño laboral mediante la aplicación de mecanismos de capacitación en áreas requeridas como más adelante se determinan como necesarias.

**Pregunta N° 4:** ¿Comprende usted cual es el propósito de la empresa?



Fuente: Acevedo (2019)

En esta cuarta interrogante aplicada a los ocho (8) empleados de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's, F.P. en Ureña Estado Táchira, es de resaltar que al preguntársele, sobre sí comprende cual es el propósito de la empresa dicho personal iguala las posiciones respondiendo el 50% que sí y el restante 50% no, como se observa en la gráfica del ítem 4.

Es de resaltar según los resultados obtenidos, que la pertinencia laboral del personal ha desempeñado un rol esencial para lograr dichas deducciones, pues la empresa es relativamente pequeña y el personal laboral ha sido parte importante para lograr la pertinencia de los cargos desempeñados por años; así como también al personal de relevo que recientemente se ha ido incorporado como fuerza laboral en la empresa. En estas dos situaciones laborales, el personal que tiene más años trabajando para dicha empresa

fueron los que manifestaron saber cual es el propósito de la empresa; y la generación de relevo demuestran no saber el propósito de la misma; por tanto, se observa el factor cualitativo y experiencia laboral como partes importantes de organización y pertinencia laboral en dicha empresa.

### **Dimensión de expedientes y contratos**

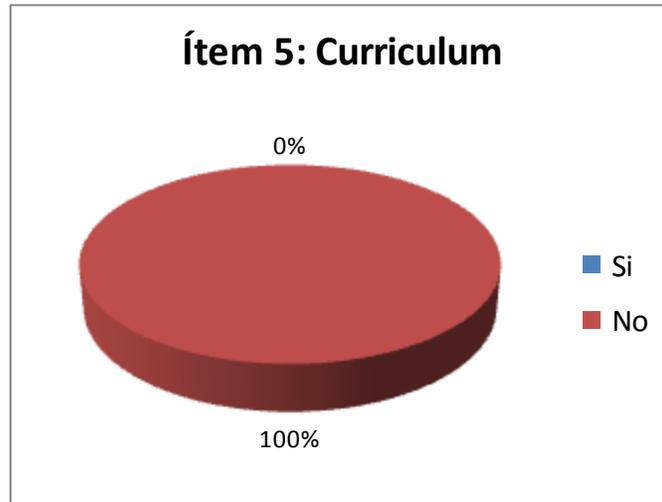
En la dimensión de expedientes y contratos la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's, F.P. de Ureña Estado Táchira, manifiesta una tendencia predominante relacionada a tres indicadores seleccionados como necesarios para ser analizados en el marco de esta investigación. De allí que se les pregunto al personal sobre la solicitud de curriculum al momento del ingreso como personal, la historia de trabajo y la especialidad de mano de obra como se esgrime en el siguiente indicador de frecuencia con sus respectivos ítems.

**Cuadro N<sup>o</sup>. 6: Dimensión de Expedientes y Contratos**

INDICADOR	ITEMS	OPCIONES DE RESPUESTA				TOTAL %
		SI		NO		
		F(a)	%	F(a)	%	
Curriculum.	5	0	00,00	8	100,00	100%
Historia de trabajo.	6	0	00,00	8	100,00	100%
Especialidad mano de obra	7	8	100,00	0	00,00	100%
<b>Promedio % Según Dimensión</b>		<b>2,7</b>	<b>0,00</b>	<b>5.3</b>	<b>50,00</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Datos tomados del cuestionario aplicado por: **Acevedo** (2019).

**Pregunta N<sup>o</sup> 5:** A la hora de ser contratado por la empresa la misma ¿le solicitó curriculum y demás datos personales?



**Fuente:** Acevedo (2019)

De la muestra perteneciente a los ocho (8) empleados de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion´s, F.P. de Ureña Estado Táchira y respondiendo a la interrogante N° 5, la totalidad de participantes (100%) respondieron que la gerencia a la hora de ser contratado, la misma no le solicitó curriculum y demás datos personales como se manifiesta en la gráfica del ítem 5. De esta manera, se manifiesta la necesidad que la empresa solicite el curriculum y demás datos personales al contratar personal en las áreas requeridas.

La consideración anterior merece un breve comentario siguiendo los teóricos referidos en el marco de la investigación; es decir, una empresa para su desarrollo y producción amerita la planificación organizacional de su personal de acuerdo con sus capacidades y del factor demanda requerida, para un mejor desenvolvimiento operativo.

**Pregunta N° 6:** ¿Conoce usted si la empresa lleva un registro histórico de trabajo?



Fuente: Acevedo (2019)

En esta interrogante N° 6 los ocho (8) participantes y empleados de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's, F.P. ubicada en Ureña Estado Táchira respondieron en forma negativa para un total del 100%; al respecto al preguntar a los participantes si la empresa llevaba un registro histórico de trabajo, los mismos respondieron que no tenía registro de trabajo como se puede apreciar en la gráfica del ítem 6. Al respecto, es fundamental que la empresa lleve un registro histórico de trabajo, ya que en la medida que una empresa pueda organizarse desde la esencia del recurso humano, en ese mismo sentido puede tener un mayor arraigo o sentido de pertenencia del personal laboral, comprometidos con la empresa y de acuerdo a capacidades o especialidad calificada requerida.

**Pregunta N° 7:** ¿Sabe usted, si la empresa contrata mano de obra calificada?



Fuente: Acevedo (2019)

De la muestra perteneciente a los ocho (8) empleados de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's, F.P. ubicada en Ureña Estado Táchira y respondiendo a la interrogante N° 7 respectivamente y como se observa en la gráfica del ítem 7, el 100% de participantes respondieron abiertamente que si la empresa contrata personal o mano de obra calificada.

En otras palabras, se manifiesta totalmente la intencionalidad de calidad, compromiso y sentido de pertenencia para el desempeño laboral, cualquiera sea el cargo ya sea por pertinencia o jerarquía. Sin embargo, asumiendo que el factor especialidad de mano de obra es asumido con criterios de eficiencia laboral; esta situación del personal repercute en favor al factor compromiso y por consiguiente puede aumentar el desempeño laboral, y en particular afinar

critérios necesarios relacionados a la planificación laboral para mejorar las actividades de producción como ya se ha mencionado con anterioridad.

### Dimensión del personal necesario en la organización empresarial

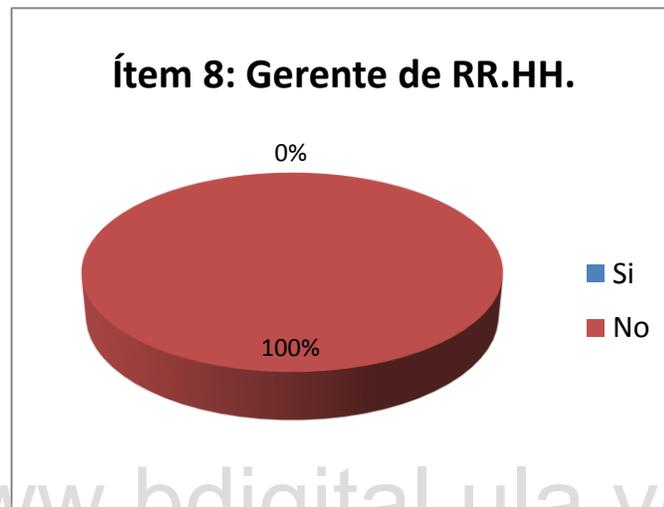
Finalmente se considera necesario abordar la dimensión del personal necesario en la organización empresarial, pues como se ha reiterado en el marco de esta investigación, el personal en una organización empresarial es un factor clave como lo es la misma organización corporativa parafraseando los ideales de los teóricos que han disertado sobre el tema. De esta manera y de acuerdo con nuestra situación de interés empresarial, se abordó cinco indicadores que se consideran importantes para dar resultados concretos como se analizan a continuación y se aprecian en el indicador de frecuencia respectivo:

**Cuadro N<sup>o</sup>. 7: Dimensión del personal necesario en la organización empresarial**

INDICADOR	ITEMS	OPCIONES DE RESPUESTA				TOTAL %
		SI		NO		
		F(a)	%	F(a)	%	
Gerente de RR.HH.	8	0	00,00	8	100,00	100%
Jefe de Administración de Personal.	9	0	00,00	8	100,00	100%
Jefe de salud y seguridad laboral.	10	0	00,00	8	100,00	100%
Auxiliar de RR. HH	11	0	00,00	8	100,00	100%
Empleados.	12	0	00,00	8	100,00	100%
<b>Promedio % Según Dimensión</b>		<b>00,00</b>	<b>00,00</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado por: Acevedo (2019).

**Pregunta N° 8:** ¿Existe un Gerente de Recursos Humanos (RRHH) en la empresa?



Fuente: Acevedo (2019)

De la muestra perteneciente a los ocho (8) empleados de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's, F.P. de Ureña Estado Táchira y respondiendo a la interrogante N° 8, el total de participantes del 100% respondieron que no existe un Gerente de Recursos Humanos (RRHH) en la empresa como se aprecia en la gráfica del ítem 8. Por lo que se considera pertinente la existencia de una oficina de Recursos Humanos con su respectivo Gerente calificado que pueda organizar con eficiencia la situación actual de la misma, cuya finalidad sea incrementar la eficacia empresarial y la calidad productiva de la empresa en estos tiempos difíciles manifestados en el país.

La consideración anterior merece un breve comentario siguiendo los teóricos referidos en el marco de la investigación; en otras palabras, la organización

formal de una empresa sirve para fijar los respectivos campos de actuación al personal respectivo y asignarles las actividades respectivas.

**Pregunta N° 9:** ¿La empresa cuenta con un jefe para la administración del Personal?



Fuente: Acevedo (2019)

En las consideraciones realizadas a la interrogante anterior, es necesario afirmar que los ocho (8) empleados o el 100% del total del personal de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's, F.P. de Ureña Estado Táchira respondieron en forma negativa a la interrogante N° 9; en otras palabras, los participantes en su totalidad respondieron que la empresa no cuenta con un jefe para la administración del personal como se evidencia en la gráfica del ítem 9 respectivamente. En este escenario gerencial, es importante que la empresa adquiera un jefe para la administración del personal, cuya esencia

al momento de seleccionar el personal, se realice adecuadamente como parte de la gestión empresarial.

**Pregunta N° 10:** ¿Existe en la empresa un jefe de salud y seguridad laboral?



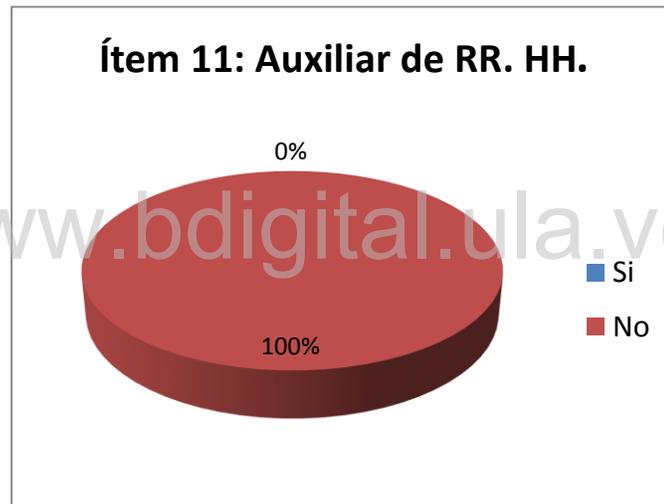
Fuente: Acevedo (2019)

De igual manera en lo relacionado a la interrogante N<sup>o</sup>. 10, los participantes ocho (8) en total del 100% del personal de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's, F.P. de Ureña Estado Táchira respondieron que no existe en la empresa un jefe de salud y seguridad laboral como se observa en la gráfica del ítem 10. Siendo necesario un jefe de salud y seguridad con la finalidad que tome las medidas pertinentes en minimizar los riesgos de salud laborales y de seguridad en el entorno empresarial.

Es importante recalcar que toda gerencia empresarial influye en la estructura y funciones de las dependencias que puede determinar un ente empresarial o gubernamental, así como en la organización de la denominada cultura

empresarial, por lo que la debida organización de la empresa puede influir de manera positiva en realzar estándares de marketing y productividad en las áreas respectivas de los departamentos necesarios con el debido personal calificado como el que se requiere en el área de salud y seguridad laboral.

**Pregunta N° 11:** ¿La empresa cuenta con un auxiliar de Recursos Humanos (RR. HH)?

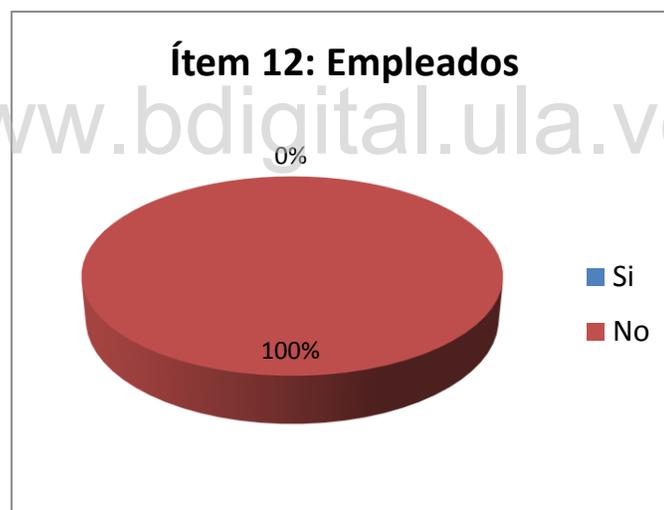


**Fuente:** Acevedo (2019)

De la muestra perteneciente a los ocho (8) empleados de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's, F.P. de Ureña Estado Táchira y respondiendo a la interrogante N° 11, el 100% de participantes respondieron que la empresa no cuenta con un auxiliar de Recursos Humanos (RR. HH) como se aprecia en la gráfica del ítem 11 respectivamente. Considerándose pertinente la existencia de un departamento de Recursos Humanos con su respectivo auxiliar de Recursos Humanos calificado que pueda organizar con eficiencia

e incrementar la gestión empresarial y la calidad productiva de la empresa. Al respecto y como se afirma en el marco de esta investigación la forma de organizar y gestionar el personal viene determinado por lo que se denomina la cultura empresarial, que es el conjunto de valores compartidos, formas de pensar y normas que determinan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en la empresa, lo cual en la mencionada empresa no es la excepción.

**Pregunta N° 12:** ¿Cuenta la empresa con suficientes empleados para su operatividad y clima organizacional?



**Fuente:** Acevedo (2019)

Finalmente de la muestra referente a los ocho (8) empleados de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's, F.P. ubicado en Ureña Estado Táchira y respondiendo a la interrogante N° 12, el 100% de la totalidad de participantes que formaron parte de este cuestionario respondieron que la empresa no cuenta con suficientes empleados para su operatividad como se

evidencia en la gráfica del ítem 12. Por lo que se considera pertinente una reforma organizacional y requerir el personal necesario para realizar una mejor gestión gerencial de eficiencia empresarial de la mencionada empresa, con la finalidad de aumentar la operatividad y la productividad en estos tiempos difíciles que atraviesa el país.

En cuanto al clima organizacional es un tema que los gerentes no deben descuidar, ya que genera una gran influencia en la efectividad y en los resultados obtenidos en todo ente empresarial. De esta manera y de acuerdo a Elgegren (2015) "El clima organizacional constituye la personalidad de una empresa y es parte influyente en el marco del comportamiento del trabajador, los procesos organizativos de gestión, cambio e innovación, así como en la calidad de la atención y de los productos o servicios prestados, así como en la satisfacción laboral. (p 88).

Por consiguiente, resalta la importancia que tiene cada uno de los empleados que forma parte de la organización, los cuales se diferencian en su personalidad que la conforman las características, actitudes y los valores que cada empleado ha adquirido durante su vida en los diferentes ámbitos donde se han desenvuelto, por tanto llegan a una determinada empresa con su forma de ser y de pensar definidas, propias de su ser, ocasionando una forma de percibir las realidades de desde la diferencia.

De lo anterior deduce que una oficina de Gestión de Recursos Humanos de una empresa puede generar condiciones adecuadas desde la diferencia para incentivar la masa laboral a ser realmente eficiente con las labores que desempeña. De allí que las diferentes formas de comportamientos dentro de una organización empresarial, la gerencia debe ser audaz para garantizar un clima de cordialidad, respeto y apoyo, que permita que las actividades se

realicen de forma lógica y eficacia, donde se fortalezcan los valores como el sentido de pertenencia, la responsabilidad y el compromiso como se ha dejado claro en el marco de esta disertación de la investigación.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

Oficina para la Gestión de Recursos Humanos de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion´s, F.P.

#### **Presentación de la Propuesta**

La presente propuesta surge del desarrollo de la investigación realizada a la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion´s, F.P. donde se plantea el diseño estructural y organizativo de una Oficina para la Gestión de Recursos Humanos en dicha empresa, en la cual se especifiquen las funciones que se deben cumplir para lograr el mejoramiento de la producción, logrando distribuir el trabajo de manera organizada y equitativa, evitando el exceso de carga laboral y el incumplimiento de las labores correspondientes, como también del reclutamientos, selección, capacitación, salud ocupacional, actividades de bienestar, seguridad industrial y programas de mejoramiento continuo del personal que se requiera, generan un ambiente adecuado.

La Oficina para la Gestión de Recursos Humanos dependerá directamente de la dirección de la planta. Los principales procesos que se desarrollan son: Administración de personal (procesos de descripción de cargos, selección, contratación y salud ocupacional. Y Desarrollo (inducción, entrenamiento, capacitación, evaluación del desempeño y bienestar). A su vez, contará con un equipo profesional interdisciplinario en Recursos Humanos que guiará la empresa a través de mencionada oficina.

## Justificación de la Propuesta

La Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's, F.P. no posee en su organización una Oficina para la Gestión de Recursos Humanos, lo cual ocasiona la desinformación y desaprovechamiento de captar y capacitar a las personas locales que estén dispuestas a trabajar en el área textil, esta ausencia de dicha oficina, trae como consecuencias que la empresa se vea en la necesidad de contratar a un alto costo de salario, empleados del vecino país que posean experiencia en los diferentes oficios de costura, cortado, bordado, entre otras. Esto ocasiona que al haber más gastos en pago de nóminas, se reduce el personal y se les obliga a realizar diversas tareas; es por esta razón que existen descontentos en cuanto al resultado de las labores que allí se desempeñan y el estrés causado por exceso de carga laboral por la falta de organización de las actividades a realizar.

Por lo anterior, surgió la iniciativa de una Oficina para la Gestión de Recursos Humanos como propuesta en la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's, F.P. con el fin de optimizar las funciones operativas que se desarrollan en la empresa; esto implicaría realizar una serie de cambios en cuanto a organización se refiere, ya que la misma no posee una estructura organizativa del recurso humano (estructura organizativa de Staff), lo cual permitiría visualizar las funciones, obligaciones y responsabilidades del personal que labora actualmente con visión de aumentar el personal calificado y ampliar el nivel operativo a largo plazo.

Por otra parte, los empleados percibirán la importancia de conocer cuáles son sus funciones, responsabilidades y competencias, en base al cargo que desempeñan dentro de la estructura organizativa, cuyo acontecimiento implicará en cumplir las metas y objetivos fijados por Oficina para la Gestión de RR. HH, a fin de ofrecer productos textiles de calidad.

## **Misión y Visión de la Propuesta**

**Misión:** La Oficina para la Gestión de RR. HH tiene como Misión: Atraer, reclutar, seleccionar, retener, inducir, capacitar, formar, evaluar y motivar al personal calificado necesario para la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's, F.P.; el cual adquiera los conocimientos teóricos y prácticos en materia textil, desarrollando valores y disciplina bajo un clima laboral cooperativo, permitiendo así lograr los objetivos que se planteen la empresa.

**Visión:** La Oficina para la Gestión de RR. HH, tiene como visión lograr la mejor captación y formación del personal calificado para las actividades que se desarrollan en la empresa, mediante la gestión eficaz del talento humano, con base en estrategias innovadoras y proporcionando la elaboración de productos textiles de alta calidad.

## **Estructura Organizativa de la Propuesta**

La Oficina para la Gestión de Recursos Humanos de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's, F.P. fue estructurada por cuatro (4) profesionales que ocuparían los cargos de: Gerente de RR. HH, seguido de un Jefe de Administración de Personal, y otro jefe de salud y seguridad laboral; aparte un Auxiliar de RR.HH. Esta organización para la Gestión de RR. HH, logrará establecer las funciones específicas que debería cumplir cada empleado dentro de la empresa, y por ende se evidenciaría una mejoría en cuanto a la organización de las labores que allí se desempeñan.

## **Descripción de la Propuesta**

A continuación se procederá a describir las funciones de los cargos de la Oficina para la Gestión de Recursos Humanos:

**Cuadro N<sup>o</sup>. 8: Cargo del Gerente de RR. HH**

<b>Cargo:</b> Gerente de RR. HH		<b>Grado de Responsabilidad:</b> Máxima en la Empresa		<b>Depende en Jerarquía:</b> Dueño de la Empresa
<b>Objetivos del Cargo:</b> 1. Diseñar; 2. Planificar; 3. Coordinar; 4. Dirigir; y 5. Controlar, las actividades relacionadas con el reclutamiento, selección, e ingreso del personal; asimismo cualquier otra actividad relacionada con Oficina para la Gestión de RR. HH de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion´s, F.P.				
<b>Sexo:</b> Unisex	<b>Estado Civil:</b> Indiferente	<b>Edad:</b> 25 a 50	<b>Experiencia:</b> 3 años Mínimo	<b>Nivel Académico:</b> Lcdo. En RR. HH o Administración
<b>Relaciones Humanas:</b> Todos los trabajadores que estén bajo su responsabilidad.		<b>Condiciones y Materiales de Trabajo:</b> Desarrolla el trabajo en un ambiente cómodo de oficina, una silla, un escritorio, una computadora y materiales de oficina.		
<b>Competencias:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo de personal.</li> <li>2. Apego a las normas y procedimientos.</li> <li>3. Habilidades para establecer y mantener relaciones interpersonales efectivas.</li> <li>4. Manejo y solución de situaciones y conflictos.</li> <li>5. Ser honesto.</li> <li>6. Desarrollo de personal.</li> <li>7. Capacidad para motivar a otros.</li> <li>8. Liderazgo y habilidad para manejo de relaciones laborales.</li> <li>9. Trabajar bajo presión.</li> <li>10. Compromiso e identificación con la empresa.</li> <li>11. Capacidad de negociación.</li> <li>12. Capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>13. Iniciativa y pro actividad.</li> <li>14. Paciencia y tolerancia.</li> <li>15. Vocación de servicio.</li> </ol>			<b>Funciones y Responsabilidad del Cargo:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar, planificar, y ejecutar los planes y estrategias en materia de recursos humanos.</li> <li>2. Dirigir, coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal.</li> <li>3. Dirigir y coordinar los procesos para la evaluación del personal.</li> <li>4. Instruir los expedientes en caso de hechos que pudieran dar lugar a la aplicación de sanciones previstas en las leyes que rigen la oficina de RR.HH.</li> <li>5. Desarrollar el proceso de reclutamiento y selección.</li> <li>6. Establecer sistemas de registros y control de personal.</li> <li>7. Coordinar los programas de desarrollo y formación.</li> <li>8. Coordinar las medidas necesarias para la protección y seguridad del personal.</li> <li>9. Verificar el proceso de elaboración de la nómina.</li> <li>10. Llevar a cabo los procedimientos de egreso de personal.</li> <li>11. Administrar el contrato colectivo.</li> <li>12. Firmar los documentos correspondientes a vacaciones, permisos, así como todos aquellos que tengan relación directa con la oficina.</li> <li>13. Supervisar de manera directa y permanente el funcionamiento de la empresa.</li> </ol>	

**Fuente:** Adaptado de Terán (2014)

Como se ha mencionado, es imprescindible el cargo de Gerente de Recursos Humanos (RR. HH.) que permita la eficiencia en la Empresa Textil Manufacturera Keila Fashion's, F. P. puesto que este cargo gerencial es el encargado de seleccionar el personal calificado para que cualquier empresa pueda ser eficaz y competitivo en el mercado laboral.

De lo anterior la importancia de la clasificación de acuerdo con las postulaciones realizadas por Terán (2014) como se explican por si sola en el cuadro Nro. 8 relacionado a tales fines. En este mismo sentido y como se mencionó en el desarrollo del trabajo las grandes empresas a la hora de contratar a las personas que la forman buscan identificar en los trabajadores aspectos técnicos, los cuales son decididos en la oficina o departamento de Recursos Humanos

Por tales razones, las percepciones que refleja el Gerente de RR. HH. juegan un papel esencial en la funcionalidad del clima organizacional laboral, pues los individuos ingresan a las organizaciones con expectativas, con deseos, con ganas de dar lo mejor, pero esto va a depender si una empresa cumple sus perspectivas o sienten vacíos, tanto desde la gerencia, los compañeros, así como de los equipos y tecnología existentes.

En concreto, si el personal siente que existe respeto entre el gerente y ellos, que se le brindan condiciones de trabajo apropiadas, que la interrelación entre las personas es cordial, amena, afectiva, esto permitirá que considere un clima laboral agradable, ya que, este se forma de la unión de todo el Recurso Humano disponible, por ello el gerente debe tomar en cuenta en su planificación aspectos como la comunicación, la interacción entre compañeros, que existan equipos tecnológicos y sistemas adecuados que garanticen el desempeño de sus funciones y el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización de manera eficiente.

**Cuadro N<sup>o</sup>. 9: Cargo del Jefe de Administración de Personal**

<b>Cargo:</b> Jefe de Adm. de Personal		<b>Grado de Responsabilidad:</b> Personal Obrero		<b>Depende en Jerarquía:</b> Gerente de RR.HH	
<b>Objetivos del Cargo:</b> 1. Dirigir; 2. Controlar; y 3. Supervisar, la aplicación de la normativa y política de administración de recursos humanos, orientada a mejorar el desempeño y el desarrollo del personal de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's, F.P. bajo un clima laboral de armonía.					
<b>Sexo:</b> Unisex	<b>Estado Civil:</b> Indiferente	<b>Edad:</b> 25 a 50	<b>Experiencia:</b> 2 años Mínimo	<b>Nivel Académico:</b> Lcdo. En RR. HH, Administración, Psicología o Relaciones Industriales	
<b>Relaciones Humanas:</b> Todos los trabajadores que estén bajo su responsabilidad.			<b>Condiciones y Materiales de Trabajo:</b> Ambiente de oficina, con una silla, un escritorio, una computadora y materiales de oficina.		
<b>Competencias:</b> 1. Liderazgo. 2. Trabajo en equipo. 3. Habilidad de negociación. 4. Comunicación. 5. Trabajo bajo presión. 6. Positivo. 7. Honestidad. 8. Responsabilidad. 9. Capacidad de negociar con sindicatos. 10. Manejo de conflictos y/o situaciones. 11. Disciplinado. 12. Sentido común. 13. Vocación de servicio.			<b>Funciones y Responsabilidad del Cargo:</b> 1. Supervisar el cumplimiento de las obligaciones laborales asignadas según Leyes Laborales. 2. Autorizar vales, créditos o adelanto de prestaciones sociales a favor de los trabajadores. 3. Evaluar costos de salarios de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y Trabajadoras. 4. Elaborar y autorizar contratos de trabajo 5. Elaborar e ingresar la nómina al sistema Nómina A2 y la documentación generada en el proceso de la nómina. 6. Calcular mensualmente el incentivo y la propina para ingresarla en el pago de nómina. 7. Establecer con los bancos el otorgamiento de créditos para los trabajadores. 8. Autorizar permisos de ausencia o retiro del personal cuando lo solicite. 9. Autorizar y firmar constancias de trabajo y carta de recomendación requeridas. 10. Realizar labores de reclutamiento. 11. Coordinar aplicación de exámenes psicométricos y de conocimientos necesarios para la selección del personal. 12. Tomar decisiones respecto a la contratación del personal. 13. Calcular la bonificación vacacional semestralmente, y el aguinaldo anualmente, y presentarla a la Gerencia de RR.HH.		

**Fuente:** Adaptado de Terán (2014).

En cuanto a la importancia del Jefe de Administración de Personal como se observa en el cuadro Nro. 9 es viable afirmar que todo proceso de Gestión y Administración de Empresas, están reflejados por la forma que seleccionan al personal, pero también de esa selección, es crucial la forma como los trabajadores mantienen el clima organizacional dentro de una determinada empresa.

De lo anterior y como se refleja en el cuadro Nro. 9 relacionado al Jefe de Administración de Personal, es evidente la reciprocidad en cuanto la forma como proceder en la selección del mismo ya que es un cargo que en estos tiempos de grandes avances se amerita del personal calificado y competitivo en materia de recursos humanos.

De tal manera y como lo sostiene Rodríguez (2013) “los recursos humanos es el trabajo realizado por los trabajadores y con el que cuenta una organización para desarrollar su actividad” (p.3). Por lo tanto se mantiene la afirmación que sostiene que es la denominación que recibe el departamento encargado de estos temas no solamente de carácter administrativo, sino también en lo relacionado al sistema operativo y regulativo de acuerdo con determinadas normativas legales y en las formas en que una empresa pudiera tener mayor funcionalidad y condiciones laborales en concordancia a las nuevas perspectivas Psicosociales de los ambientes laborales.

De igual manera con tal denominación se identifica también la abreviación de Recursos Humanos (RR. HH). Sin embargo, en el marco de la Gestión y Administración de Empresas, los recursos humanos son el trabajo realizado por los trabajadores y con el que cuenta una organización para desarrollar sus actividades ejecutables. En este orden, es importante la conformación tanto de un cargo como de los que estructure una determinada empresa para darle el mejor sistema operativo.

**Cuadro N<sup>o</sup>. 10: Cargo del Jefe de Salud y Seguridad Laboral**

<b>Cargo:</b> Jefe de Salud y Seguridad Laboral		<b>Grado de Responsabilidad:</b> Personal Obrero		<b>Depende en Jerarquía:</b> Gerente de RR. HH	
<b>Objetivos del Cargo:</b> Controlar las actividades de seguridad industrial e higiene laboral, estableciendo las políticas y normas, desarrollando planes y programas, supervisando la ejecución de los procesos técnico-administrativos que conforman el área, a fin de garantizar la eficacia y la eficiencia de las operaciones de prevención de accidentes y/o enfermedades ocupacionales en toda la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's, F.P.					
<b>Sexo:</b> Unisex	<b>Estado Civil:</b> Indiferente	<b>Edad:</b> 25 a.35	<b>Experiencia:</b> 2 años Mínimo	<b>Nivel Académico:</b> Ingeniero Industrial, Lcdo en Relaciones Industriales y/o Médico, TSU. En Seguridad Industrial e Higiene Laboral.	
<b>Relaciones Humanas:</b> Todos los trabajadores que estén bajo su responsabilidad.		<b>Condiciones y Materiales de Trabajo:</b> Maneja equipos y materiales de fácil uso, maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.			
<b>Competencias:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tomar decisiones precisas y acertadas.</li> <li>2. Analizar leyes, reglamentos, resoluciones y/o acuerdos relacionados con la prevención de accidentes, enfermedades ocupacionales y protección ambiental.</li> <li>3. Supervisar y controlar personal.</li> <li>4. Expresarse claramente en forma oral y escrita.</li> <li>5. Elaborar y presentar informes técnicos.</li> <li>6. Tratar en forma educada y efectiva al personal que labora en la empresa hotelera y público en general.</li> <li>7. Evaluar planes y programas de protección ambiental, seguridad industrial e higiene laboral.</li> </ol>			<b>Funciones y Responsabilidad del Cargo:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesora en cuanto a la creación e implementación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral.</li> <li>2. Planifica, dirige y supervisa las actividades del personal.</li> <li>3. Vela por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas en materia de seguridad industrial e higiene laboral.</li> <li>4. Dirige los programas de adiestramiento en materia de seguridad industrial.</li> <li>5. Coordina el proceso de inspección en las diferentes áreas de la empresa.</li> <li>6. Investiga accidentes laborales, comprueba sus causas y toma medidas correctivas y preventivas.</li> <li>7. Elabora y transcribe las estadísticas de accidentabilidad mensualmente.</li> <li>8. Elabora normas y procedimientos relacionados con la adquisición y dotación de equipos de protección.</li> <li>9. Realiza informes de seguridad y salud laboral.</li> <li>10. Participa en reuniones con los inspectores de INPSASEL</li> <li>11. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</li> </ol>		

**Fuente:** Adaptado de Terán (2014).

En cuanto al cargo del Jefe de Salud y Seguridad Laboral como se aprecia en el cuadro anterior Nro. 10 es pertinente reflejar el objetivo para tal fin, en cuanto la prioridad de controlar las actividades de seguridad industrial e higiene laboral, estableciendo las políticas y normas, desarrollando planes y programas, supervisando la ejecución de procesos técnico - administrativos que conforman el área, a fin de garantizar la eficacia y la eficiencia de las operaciones de prevención de accidentes y/o enfermedades ocupacionales en toda la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion´s, F.P.

Particularmente al referirnos a la Salud y seguridad y comprendiendo una adecuada capacitación, este aspecto ayuda a prevenir accidentes industriales, permitiendo a su vez el desenvolvimiento en un ambiente laboral seguro y conduciendo en actividades más estables por parte del empleado de una determinada organización empresarial.

Al referirnos al desarrollo se hace con la intención de reafirmar que toda organización empresarial reconoce la capacitación como importante ya que genera un cambio de actitud, tanto para sus relaciones personales como laborales, además, mejora su grado motivacional, seguridad personal, eleva la autoestima, como parte del desarrollo óptimo para generar productividad.

En cuanto al desarrollo personal, es necesario manifestar que no todos los beneficios de capacitación se reflejan en la misma empresa. En el ámbito personal la masa laboral adicional se beneficia de determinados programas de desarrollo administrativo, dando a los participantes una gama más amplia de conocimientos, mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia o un repertorio más grande de habilidades y otras indicativas del mayor desarrollo personal.

**Cuadro N<sup>o</sup>. 11: Cargo del Auxiliar de Recursos Humanos**

<b>Cargo:</b> Auxiliar de RR. HH		<b>Grado de Responsabilidad:</b> Oficina de RR. HH		<b>Depende en Jerarquía:</b> Gerente de RR. HH, jefe de Adm. de Personal, y Jefe de Salud y Seguridad Laboral	
<b>Objetivos del Cargo:</b> Ejecutar los procesos administrativos del departamento, utilizando las normas y operaciones establecidas, elaborando la documentación necesaria, revisando y realizando cálculos de propina, incentivos, vacaciones, entre otros, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos métodos, lograr resultados satisfactorios y garantizar la prestación efectiva del servicio.					
<b>Sexo:</b> Unisex	<b>Estado Civil:</b> Indiferente	<b>Edad:</b> 20 a 30	<b>Experiencia:</b> 1 año Mínimo	<b>Nivel Académico:</b> TSU. En RR. HH o Administración	
<b>Relaciones Humanas:</b> Todos los encargados de la oficina de RR.HH.		<b>Condiciones y Materiales de Trabajo:</b> Ambiente cómodo de oficina, con una silla, un escritorio, un computador y materiales de oficina.			
<b>Competencias:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsable.</li> <li>2. Discreto.</li> <li>3. Habilidad de mantener relaciones interpersonales efectivas.</li> <li>4. Capacidad de solución de situaciones y/o conflictos.</li> <li>5. Positivo.</li> <li>6. Honesto.</li> <li>7. Vocación de servicio.</li> <li>8. Capacidad de expresarse claramente de manera oral y escrita.</li> <li>9. Buena redacción, ortografía y sintaxis.</li> </ol>			<b>Funciones y Responsabilidad del Cargo:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistir en el desarrollo de los programas y actividades pertinentes a la Oficina de RR.HH.</li> <li>2. Participar en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo.</li> <li>3. Realizar seguimiento a los pagos de nómina, incentivos, propinas, vacaciones y liquidaciones para su cancelación adecuada.</li> <li>4. Realizar solicitudes de dotación de equipos y materiales para el buen funcionamiento de las demás áreas de la empresa.</li> <li>5. Supervisar las demás áreas de la empresa.</li> <li>6. Redactar y transcribir correos, informes, memorándum y documentos diversos.</li> <li>7. Recibir oficios, formatos y otros documentos de las demás áreas de la empresa.</li> <li>8. Archivar y llevar el control de los documentos de la Oficina de RR.HH.</li> <li>9. Transcribir e ingresar información al computador.</li> <li>10. Mantener en orden el sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> <li>11. Aportar ideas y soluciones ante las problemáticas y situaciones diarias de la Oficina de RR.HH.</li> <li>12. Realizar cualquier otra actividad que le sea asignada.</li> </ol>		

**Fuente:** Adaptado de Terán (2014).

Finalmente en cuanto al cargo de Auxiliar de Recursos Humanos es importante reflejar lo que se indica en el anterior cuadro Nro. 11 relacionado a tales fines. De igual modo, una de las consideraciones claves esta en las indicaciones de su objetivo al referir que dicho cargo se establece con la finalidad de ejecutar procesos administrativos del departamento, utilizando las normas operativas establecidas, elaborando la documentación necesaria, revisando y realizando cálculos de propina, incentivos, vacaciones, entre otros, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos métodos, lograr resultados satisfactorios y garantizar la prestación efectiva del servicio.

En términos generales esta investigación cierra con un resultado de carencia evidente en algunos cargos necesarios para la funcionalidad de la empresa en cuestión. Por tales motivos es fundamental las transformaciones pertinentes y *la capacitación* laboral como elemento central del proyecto de investigación; en otras palabras, como situación sintomática u observación a priori se estima, que de acuerdo al nivel de capacitación laboral una determinada empresa o institución pública, tendrá mayor o menor eficiencia en la prestación del servicio a una determinada población, causando una dinámica de efectos positivos o negativos relacionados principalmente a la calidad del servicio, y determinando como consecuencia una receptividad efectiva o desfavorable en cuanto al prestigio empresarial o institucional para su propio desenvolvimiento.

Pues como se ha manifestado ampliamente, la capacitación es una herramienta estratégica, producto de una eficaz gestión empresarial, cuya finalidad es redefinir estrategias de crecimiento competitivas y formación del recurso humano profesionales capaces de enfrentar desafíos y adversidades que puedan colocar en peligro la estabilidad empresarial o institucional, a través de la creatividad y el optimismo; es decir, a través de la capacitación se puede superar lo inesperado, reinventar continuamente modelos y

estrategias de negocios, para colocarse rápidamente a la altura de las circunstancias con el objetivo permanente de crecer y desarrollarse sin importar el escenario y tener ventaja competitiva.

En concreto, la Gestión para la Organización de Recursos Humanos de una determinada empresa se mide por el nivel competitivo y capacitación, como procesos de eficiencia al proporcionar al personal o recurso humano profesional de conocimientos necesarios para el desarrollo de habilidades y técnicas que permitan desempeñarse en su trabajo con eficiencia y transmitir nuevos conocimientos básicos sobre el funcionamiento de una empresa perfeccionando y garantizando un buen desempeño laboral. Pues del buen desempeño en la capacitación, dependerá la eficacia del empleado en la prestación del servicio y la calidad de la productividad de los productos o servicios que se producen o se venden en una determinada empresa como la circunscrita como objeto de estudio.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CONCLUSIONES

A través del análisis de los resultados obtenidos por medio de la Lista de Chequeo utilizada en la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's, F.P., por medio de la cual se da cumplimiento a los objetivos específicos planteados; surgieron las siguientes conclusiones: En lo que respecta al diagnóstico de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's, F.P., la misma está funcionando bajo improvisación, al no poseer una organización jerárquica constituida; además no se maneja una misión a seguir, aunque si se plantea como propósito, el de producir prendas de vestir en el mayor tiempo posible. A pesar de lo mencionado, en la empresa se planifica a través de tareas y objetivos a cumplir por los empleados, con el fin de lograr la producción requerida.

Por otra parte, en lo que concierne a los Elementos de la Oficina de Gestión de RR. HH, la empresa no realiza expedientes de los empleados, por lo tanto no se cuenta ni con curriculum e historia de trabajo de ellos; sin embargo la empresa ha contratado mano de obra calificada, a pesar de no realizar un reclutamiento ni selección, contratándolos verbalmente bajo buena fe.

Al mismo tiempo, no existe en la empresa una estructura organizativa de la oficina de gestión de RR. HH, ni mucho menos posee un espacio físico para la misma, solo cuenta con los ocho (8) empleados que laboran en la empresa. Finalmente, se diseñó la propuesta para la conformación de la oficina de gestión de RR. HH en la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's, F.P., la cual cumpliría vendría a resolver los problemas organizativos de la empresa y mejoraría el manejo del personal, bajo un grupo con formado por un Gerente de RR. HH, Jefe de Administración de Personal, Jefe de Salud y Seguridad Laboral y un Auxiliar de RR.HH.

## RECOMENDACIONES

1. Se sugiere realizar reuniones con los empleados donde se les especifiquen sus funciones y se resalte la importancia de implementar la Oficina para la Gestión de Recursos Humanos.
2. Se recomienda realizar capacitaciones al personal sobre las nuevas técnicas de confección textil para ser utilizadas en la empresa.
3. Se debe implementar en la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's, F.P. la estructura organizativa propuesta de la Oficina para la Gestión de RR. HH, con el propósito de mejorar su calidad de servicio y obtener los resultados deseados.
4. Se propone a la empresa establecer un Asesor Jurídico y Contable paralelo a la Oficina para la Gestión de RR. HH o si se quiere agregado a la misma.
5. Se recomienda incrementar la plantilla de empleados para lograr delegar funciones y librar de responsabilidades a al personal que realiza varias actividades en la empresa.
6. Se sugiere también elaborar un cronograma de actividades semanalmente para llevar un orden específico de las actividades pendientes para la fecha pautada.
7. Se recomienda además establecer objetivos mensuales en cuanto al desarrollo de actividades productivas de la empresa, acompañados de un tipo de incentivo para mejorar mes a mes la calidad de producción.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alhama, N. (2004). **Glosario de Términos de Administración**. Buenos Aires – Argentina. Editorial C&TA.
- Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional. Como lograr un Cambio Cultural a través de la Gestión por Competencias*. Disponible a través de: <http://www.cuspide.com/9789506414993/ComportamientoOrganizaciona>.
- Antunes, R. (2013). **¿Adiós al Trabajo? Ensayo sobre la Metamorfosis y el Rol Central del Mundo del Trabajo**. 2da. Edición. Buenos Aires - Argentina. Ediciones. Herramienta.
- Apazha, Y. (2014). *El Sector Textil*. Disponible a través de la página web: <http://lointentoperonolohago.blogspot.com/2014/09/el-sector-textil.html> Consultado el 26/10/2015.
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica**. 6ta edición. Caracas - Venezuela. Editorial - Episteme.
- Ariza, A; Betancourt, I. y Herrera, E. (2011). *Modelo de Gestión Basado en Competencias para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Cultura de la UCV*. Disponible en: <http://docplayer.es/12616714-Universidad-central-de-venezuela-facultad-de-humanidades-y-educacion-escuela-de-educacion.html>. Consultado el 19/10/2015.
- Ávila, J. (2009<sup>a</sup>). *Planeación de Recursos Humanos*. Unidad II. Disponible en: <http://grupo3rrhhunesr.blogspot.com/2009/04/unidad-ii-planeacion-de-recursos.html>. Consultado el 22/10/2015.
- Ávila, J. (2009<sup>b</sup>). *Evaluación del Desempeño*. Unidad IV. Disponible en: <http://grupo3rrhhunesr.blogspot.com/2009/04/unidad-iv-evaluacion-del-desempeno.html>. Consultado el 22/10/2015.
- Bastons i Prat, M. (2000). **La toma de decisiones en la organización**. Barcelona – España. Editorial Ariel SA.
- Broggi, A. (2010). **Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración**. Disponible en: <http://posgrado.frba.utn.edu.ar/investigacion/tesis/MAN-2011-Broggi.pdf>. Consultado el 02/03/2015.

- Carrasco, S. (2009). **Metodología de Investigación Científica: Pautas Metodológicas para Diseñar y Elaborar el Proyecto de Investigación**. Lima – Perú. Editorial. San Marcos.
- Chiang, M., Martin, M., y Núñez, A. (2010). **Relaciones entre Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral**. Madrid – España. Servicios Editoriales S. L.
- Chiavenato, I. (2012). **Administración de Recursos Humanos**. El Capital humano de las organizaciones. (9º. ed.). México – DF. Editorial McGraw Hill.
- \_\_\_\_\_ (2009). **Gestión del Talento Humano** (Tercer ed.). México D.F. Ediciones McGraw Hill.
- Chine, E. (s/f). *Investigación Descriptiva Mediante Encuestas*. Tema 8. Disponible en: <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19380/34/Tema%208-Encuestas.pdf>. Consultado el 14/07/2016.
- Chuiqui, M. (2012). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos*. Disponible a través: <http://marciachuqui.blogspot.com/2012/05/recursos-humanos.html>. Consultada el 22/10/2015.
- Contreras, L. (2011). *Creación de un Departamento de Recursos Humanos para la Empresa Multiservicios Geoven, C.A.* Disponible en: [http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/3273/1/352.29\\_L524c\\_LEONETT\\_MARLEN.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/3273/1/352.29_L524c_LEONETT_MARLEN.pdf). Consultado el 18/10/2015.
- Cuevas, M. y Duran, D. (2015). *Industrias Textil, ¿en Peligro de Extinción?* Disponible en: <http://preciojustocentrot Textil.blogspot.com/2015/03/industrias-textil-en-peligro-de.html>. Consultado el 26/10/2015.
- Díaz, D. (2012). *El Rol Protagonico del Departamento de Recursos Humanos en las Empresas*. Disponible en: <http://www.creadess.org/index.php/informate/sostenibilidad-empresarial/cultura-organizacional/17930-el-rol-protagonico-del-departamento-de-recursos-humanos-en-las-empresas>. Consultado el 22/10/2015.
- Del Moral, Anselmo; Pazos, Juan; Rodríguez, Esteban; Rodríguez – Patrón, Alonso y Suárez, Sonia (2007). **Gestión del Conocimiento**. Madrid – España. International Thomson Editores Spain Paraninfo S. A.

Dolan, S.L., Valle, R., Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (2010). **La gestión de los recursos humanos**. Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. México. DF.

Ellegren, U. (2015). *Fortalecimiento del Clima Organizacional en Establecimientos de Salud*. En **Revista Unife**. Av. Psicol 23 (1).

Gaceta Oficial (1999). **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Disponible a través de la página web: [http://www.inpsasel.gob.ve/moo\\_doc/ConstitucionRBV1999-ES.pdf](http://www.inpsasel.gob.ve/moo_doc/ConstitucionRBV1999-ES.pdf). Consultado el 6/11/2015.

Gaceta Oficial (2005). **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo**. Disponible en la página web: [http://www.inpsasel.gob.ve/moo\\_news/lopcymat.html](http://www.inpsasel.gob.ve/moo_news/lopcymat.html). Consultado el 08/11/2015.

Gaceta Oficial (2012). **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras** Disponible en la página web: [http://www.minpptrass.gob.ve/mantenimiento/LOTT/LEY\\_ORGANICA\\_DEL\\_TRABAJO\\_LOS\\_TRABAJADORES\\_Y\\_LAS\\_TRABAJADORAS.pdf](http://www.minpptrass.gob.ve/mantenimiento/LOTT/LEY_ORGANICA_DEL_TRABAJO_LOS_TRABAJADORES_Y_LAS_TRABAJADORAS.pdf). Consultado el 08/11/2015.

Ganga, F., Vera, J. y Araya, J. (2010). *Diagnóstico y Prospectiva de la Administración de Recursos Humanos*. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-85972009000300003&scrypt=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-85972009000300003&scrypt=sci_arttext). Consultado el 01/03/2015.

González, C. (2014). *Recursos Humanos AIEP-PEV*. Disponible en: <http://gonzalezspinozacarolina.blogspot.com/>. Consultado el 15/07/2016.

Guimera, A. (2014). *5 Funciones Clave de Recursos Humanos*. Disponible en: <http://emprenedor.acciis.com/content.php?pagename=Blog&do=article&artname=5-funciones-clave-de-recursos-humanos>. Consultado el 21/10/2015.

Heizer, J. y Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. Disponible en la página: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102504/Contenido\\_curso/2014-II\\_Contenidos/Administracion\\_de\\_operaciones.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102504/Contenido_curso/2014-II_Contenidos/Administracion_de_operaciones.pdf). Consultado el 15/07/2016.

Hill, T. (2015). *El Área de Recursos Humanos*. Unidad I. Disponible en: <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>. Consultado el 23/10/2015.

- Ibarra, P. (2014). *Propuesta de la Creación de un Departamento de Recursos Humanos para la Empresa Textil Mágico S.A. De la Ciudad de Ambato*. Disponible en la página web: [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1177/1/57789\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1177/1/57789_1.pdf). Consultado el 18/10/2015.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). **Censo Poblacional del 2011**. Disponible en: [http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com\\_content&view=category&id=98&Itemid=51](http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view=category&id=98&Itemid=51) Consultado el 28/11/2015.
- Jiménez, D. (2012). *El Rol Protagonico del Departamento de Recursos Humanos en las Empresas*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/el-rol-protagonico-del-departamento-de-recursos-humanos-en-las-empresas.htm>. Consultado el 01/03/2015.
- Lavados, I. (2000). *Las Nuevas Demandas del Desempeño Profesional y Sus Implicancias para la Docencia Universitaria*. Disponible en la página: <http://www.cinda.cl/download/libros/LASNUE~1.PDF>. Consultado el 03/03/2015.
- Martín, A. (2002) *La Dirección por Valores, un Nuevo Sistema de Management para una Nueva Época*. En **Revista Alta Dirección**. N° 221. España.
- Martínez, M. (1999). **La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación. Manual Teórico-Práctico**. México – DF. Editorial. Trillas.
- Martínez, T. y Berñe, L. (2006). *Tipo y Modalidad de la Investigación*. Disponible en: <http://www.gloobal.net/iepala/gloobal/fichas/ficha.php?entidadExperiencias&id1524&opciondescripcion> Consultado el 17/07/2016.
- Mayhew, R. (2015). *Elementos de un Sistema Efectivo en el Departamento de Recursos Humanos*. Disponible en: [http://www.ehowenespanol.com/elementos-sistema-efectivo-departamento-recursos-humanos-lista\\_319936/](http://www.ehowenespanol.com/elementos-sistema-efectivo-departamento-recursos-humanos-lista_319936/). Consultado el 16/09/2015.
- Mayo, E. (1930). *Teoría de las Relaciones Humanas*. Disponible en: [http://administracionurn.bligoo.com.mx/media/users/14/744645/files/116985/Elton\\_Mayo\\_y\\_la\\_Teoria\\_de\\_las\\_Relaciones.pdf](http://administracionurn.bligoo.com.mx/media/users/14/744645/files/116985/Elton_Mayo_y_la_Teoria_de_las_Relaciones.pdf) Consultado el 03/05/2015.
- Mendoza, C. (2013). *Empresas no Encuentra Personal Idóneo*. Disponible en: <http://www.larepublica.pe/25-07-2013/una-de-cada-4-empresas-no-encuentra-personal-idoneo>. Consultado el 01/03/2015.

- Meza, S. (2011). *Organigrama del Departamento de Recursos Humanos*. Disponible en: <http://www.1ksoft.com/2011/08/23/organigrama-del-departamento-de-recursos-humanos/>. Consultado el 22/10/2015.
- Peña, R. (2011). *Industria Textil en Venezuela*. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/61206923/Industria-Textil-en-Venezuela>. Consultado el 26/10/2015.
- Pinto, M. (2013). *Recursos Humanos*. Disponible en: <http://administrarconcalidad.blogspot.com/p/nueva-paginas.html> Consultado el 20/10/2015.
- Porter, Michael (1990). **La ventaja competitiva de las naciones**. New York, Free press.
- Quintero, M. y Zambrano, E. (2008). *La Propiedad Industrial, una Herramienta de Gestión Estratégica en las Medianas Empresas Industriales. Caso de Estudio: Sector Confección Textil en el Municipio Libertador del Estado Mérida*. Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/26626/1/articulo8.pdf>. Consultado el 26/10/2015.
- Rodríguez, Y. (2013). *Gestión de Recursos Humanos*. Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>. Consultado el 22/10/2015.
- Saganome, W. (s/f). *La Revolución Industrial y los Textiles*. Disponible en: <https://www.pinterest.com/saganome/la-revoluci%C3%B3n-industrial-y-los-textiles/>. Consultado el 26/10/2015.
- Stewart, Thomas (1998). **La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual**. Buenos Aires – Argentina. Ediciones Granica
- Tamayo y Tamayo, M. (1997). **El Proceso de la Investigación Científica**. México - DF. Editorial. Limusa S.A.
- Taylor, F. y Fayol, H. (1900). *Teoría de la Administración*. Disponible en: <http://principiosdeadmin.wikispaces.com/file/view/1.TEORIA+CL%C3%81SICA+DE+LA+ADMIN.pdf>. Consultado el 03/03/2015.
- Terán, H. (2014). *Propuesta: Diseño de una Estructura Organizativa para el Departamento de Recursos Humanos en el Hotel le Flamboyant C.A Isla de Margarita. Venezuela*. Disponible en: <http://hotelescuela.no-ip.org/anexos/15/02/11/1173.PDF> Consultado el 25/10/2015.

Tovar, A. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Disponible: <http://juliayalmejandra0606.blogspot.com/>. Consultado el 22/10/2015.

UPEL (2012). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. 4ta edición. Caracas - Venezuela. Editorial -FEDUPEL.

Valbuena, L. (2011). *Administración Moderna de Recursos Humanos*. Disponible en: <http://luisalfredoalbuena.blogspot.com/2011/09/administracion-moderna-de-recursos.html>. Consultado el 25/10/2015.

Villafranca, D. (2002). *Las Bases Legales*. Disponible en: <http://www.slideshare.net/grimir/bases-legales-relacionadas-con-la-informatica>. Consultado el 30/10/2015.

Warshaw, L. (s/f). *Industria de Productos Textiles*. Disponible en: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/89.pdf>. Consultado el 26/10/2015.

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas*. 6 th edición. Miami. Editorial: Mc Graw Hill.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **ANEXOS**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL

## **Instrumento de Aplicación**

**Tema de investigación intitulado: Gestión de Recursos Humanos para la  
Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion´s, F.P. en el Municipio  
Pedro María Ureña Estado Táchira**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Autora:**

Libia Acevedo

**Tutora:**

Prof. María Bolivia Mora

Mérida, abril de 2019

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### Objetivo General

- ✓ Determinar la Gestión de Recursos Humanos para la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's F.P. en Ureña Estado Táchira. Como modelo de eficacia administrativa.

### Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la Estructura de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's F.P.
- ✓ Definir los Elementos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's F.P.
- ✓ Establecer la Estructura Organizativa de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's F.P.
- ✓ Proponer la Oficina de la Gestión de Recursos Humanos para la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion's F.P.

### Cuadro de Operacionalización de las Variables

<b>Objetivo General:</b> Proponer la Oficina de Gestión de Recursos Humanos para la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion´s, F.P. en Ureña Estado Táchira.				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Diagnosticar la Estructura de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion´s, F.P	Estructura de la Empresa	Personal que labora	Organigrama.	1
			Planificación.	2
			Misión.	3
			Propósito.	4
Definir los Elementos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos	Elementos de la Oficina de Gestión de RRHH	Expedientes y Contratos	Curriculum.	5
			Historia de trabajo.	6
			Especialidad mano de obra	7
Establecer la Estructura Organizativa de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.	Estructura Organizativa de la Oficina de Gestión de RRHH	Personal necesario en la organización	Gerente de RR.HH.	8
			Jefe de Administración de Personal.	9
			Jefe de salud y seguridad laboral.	10
			Auxiliar de RR.HH	11
Diseñar la Oficina de la Gestión de Recursos Humanos para la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion´s, F.P			Empleados.	12

**Fuente:** Elaborado por **Acevedo** (2019).

### TECNICAS - ENCUESTA - CUESTIONARIO

#### **APLICADO AL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA TEXTIL MANUFACTURAS KEILA FASHION'S, F.P.**

Se utilizaron Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, acorde al Enfoque Cuantitativo, fueron: Técnicas: **a) La Observación Directa:** con esta técnica el investigador observó los procedimientos operativos de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion´s, F.P, para poder conocer sus

procesos manufactureros realizados por los empleados; y **b) La Encuesta:** se empleó para recabar información más precisa, entrevistando de manera individual a los empleados de la empresa, los cuales son los principales conocedores de la situación que viven en su trabajo.

Paralelamente, fue necesario acompañar las anteriores Técnicas con los siguientes Instrumentos de recolección de datos, como son: **a) El Diario de Campo:** se empleó registrando en un cuaderno, todo aquello susceptible de ser interpretado como hecho significativo; y el **b) El Cuestionario:** se utilizó a través de doce (12) preguntas entre cerradas dicotómicas y de selección múltiple, de interés que respondieron los empleados de la Empresa Textil Manufacturas Keila Fashion´s, F.P. con ubicación en Ureña Estado Táchira.

#### Recomendaciones:

- Lea detenidamente las preguntas antes de contestarlas.
- Marque con una (x) la alternativa que considera apropiada.
- No deje de contestar alguna pregunta.
- No es necesario identificar el instrumento, pues es confidencial.
- En caso de dudas, consulte al encuestador.
- Agradecemos la colaboración prestada.

**Atentamente**

---

Autora

**Instrumento dirigido a los empleados de la empresa Textil Manufactureras Keila Fashion's F.P.**

Ítems		Alternativas	
<b>Dimensión: Personal que Labora en la empresa Textil Manufactureras Keila Fashion's F. P.</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	¿Existe un organigrama en la empresa?		
2	¿Conoce usted si la empresa lleva alguna planificación para las actividades de producción?		
3	¿Conoce usted la misión que tiene la empresa?		
4	¿Comprende usted cual es el propósito de la empresa?		
<b>Dimensión de expedientes y contratos</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
5	A la hora de ser contratado por la empresa la misma ¿le solicitó curriculum y demás datos personales?		
6	¿Conoce usted si la empresa lleva un registro histórico de trabajo?		
7	¿Sabe usted, si la empresa contrata mano de obra calificada?		
<b>Dimensión del personal necesario en la organización empresarial</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
8	¿Existe un Gerente de Recursos Humanos (RRHH) en la empresa?		
9	¿La empresa cuenta con un jefe para la administración del Personal?		
10	¿Existe en la empresa un jefe de salud y seguridad laboral?		
11	¿La empresa cuenta con un auxiliar de Recursos Humanos (RR.HH)?		
12	¿Cuenta la empresa con suficientes empleados para su operatividad y clima organizacional?		

**Fuente:** Elaborado por **Acevedo** (2019).

## FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.

Nº	CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
		EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
1	Presentación del Instrumento				
2	Claridad en la redacción de los ítems				
3	Pertinencia de las Variables con los indicadores				
4	Claridad en la redacción de los objetivos				
5	Relevancia del tema a investigar				
6	Factibilidad de aplicación				

**Fuente:** Elaborado por **Acevedo** (2019).

**Observaciones:** [www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

---



---



---



---



---



---



---

**Apellidos y Nombres del Evaluador:** \_\_\_\_\_

**Profesión:** \_\_\_\_\_ **Lugar de trabajo:** \_\_\_\_\_

**Cargo que desempeña:** \_\_\_\_\_ **Firma:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_