



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y  
GESTIÓN EMPRESARIAL

**CÍRCULOS DE CALIDAD EN EL TALENTO HUMANO DE LA  
FUNDACIÓN REGIONAL "EL NIÑO SIMÓN"- MÉRIDA**

Autor: Oscar Silva  
Tutora: María Bolivia Mora

Mérida, mayo de 2018

C.C. Reconocimiento



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y  
GESTIÓN EMPRESARIAL

**CÍRCULOS DE CALIDAD EN EL TALENTO HUMANO DE LA  
FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN”- MÉRIDA**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Especialista en Derecho Mercantil Opción Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial

Autor: Oscar Silva  
Tutora: María Bolivia Mora

Mérida, mayo de 2018

C.C. Reconocimiento

## ÍNDICE GENERAL

|   | pp.  |
|---|------|
| AGRADECIMIENTOS.....  | iv   |
| ÍNDICE GENERAL.....   | vi   |
| LISTA DE TABLAS.....  | viii |
| LISTA DE FIGURAS.....   | ix   |
| RESUMEN.....  | x    |
| INTRODUCCIÓN.....   | 1    |
| <br>  |      |
| CAPÍTULOS   |      |
| I EL PROBLEMA.....  | 3    |
| Planteamiento del Problema.....                                 | 3    |
| Objetivos de la Investigación.....                              | 9    |
| Justificación de la Investigación.....                          | 10   |
| <br>  |      |
| II MARCO REFERENCIAL.....                                       | 12   |
| Antecedentes de la Investigación.....                           | 12   |
| Antecedentes Históricos.....                                    | 19   |
| Bases Teóricas.....   | 22   |
| El Desarrollo del Talento Humano.....                           | 22   |
| Contexto Organizacional del Desarrollo del Talento Humano....   | 23   |
| Noción y características del Desarrollo del Talento Humano..... | 27   |
| Visión referencial acerca del Desarrollo del Talento Humano.... | 29   |
| Círculos de Calidad.....  | 33   |
| La Calidad y la filosofía de Deming.....                        | 35   |
| Características del Círculo de Calidad.....                     | 37   |
| Finalidades de los Círculos de Calidad.....                     | 39   |
| Fases de los Círculos de Calidad.....                           | 40   |
| Fundación Regional “El niño Simón”- Mérida.....                 | 44   |
| Bases Legales.....  | 45   |

|   |     |
|---|-----|
| III MARCO METODOLÓGICO.....                                   | 48  |
| Tipo de Investigación.....                                    | 48  |
| Diseño de la Investigación.....                               | 49  |
| Población y Muestra.....                                      | 49  |
| Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....            | 50  |
| Validez del instrumento.....                                  | 51  |
| Confiabilidad del instrumento.....                            | 52  |
| Metodología para el Análisis de los Datos.....                | 53  |
| IV RESULTADOS .....   | 54  |
| Conclusión del diagnóstico.....                               | 72  |
| V LA PROPUESTA.....   | 75  |
| Justificación de la Propuesta.....                            | 75  |
| Fundamentación de la Propuesta.....                           | 77  |
| Factibilidad de la Propuesta.....                             | 79  |
| Objetivos de la Propuesta.....                                | 80  |
| Actividades de formación de círculos de calidad.....          | 82  |
| VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                        | 88  |
| Conclusiones.....   | 88  |
| Recomendaciones.....  | 91  |
| REFERENCIAS.....  | 93  |
| ANEXOS.....   | 98  |
| A Validación del cuestionario.....                            | 99  |
| B Cuestionario a trabajadores de la Fundación Niño Simón..... | 100 |
| C Cartas de validación.....                                   | 103 |
| D Instrumentos para la validación del cuestionario.....       | 106 |
| E Coeficiente de proporción de rango.....                     | 109 |
| F Resultados de la confiabilidad.....                         | 110 |

## LISTA DE TABLAS

| Tablas |   | pp. |
|--------|---|-----|
| 1      | Operacionalización de la Variable.....                    | 47  |
| 2      | Admisión.....   | 56  |
| 3      | Adecuación perfil/cargo.....                              | 58  |
| 4      | Compensación.....   | 59  |
| 5      | Procesos de desarrollo.....                               | 61  |
| 6      | Procesos de mantenimiento.....                            | 63  |
| 7      | Evaluación.....   | 65  |
| 8      | Orientación.....  | 66  |
| 9      | Tipos de desarrollo.....                                  | 68  |
| 10     | Importancia.....  | 69  |
| 11     | Planes.....   | 71  |
| 12     | Concienciación y convencimiento de la dirección.....      | 82  |
| 13     | Formación de la estructura organizativa.....              | 83  |
| 14     | Implantación de los círculos de calidad.....              | 84  |
| 15     | Reglamento de operación de los círculos de calidad.....   | 85  |
| 16     | Selección de los encargados y formación del personal..... | 86  |
| 17     | Sistemas de apoyo para los círculos de calidad.....       | 87  |

## LISTA DE FIGURAS

| Figura |                                | pp. |
|--------|--------------------------------|-----|
| 1      | Admisión.....                  | 56  |
| 2      | Adecuación perfil/cargo.....   | 58  |
| 3      | Compensación.....              | 60  |
| 4      | Procesos de desarrollo.....    | 61  |
| 5      | Procesos de mantenimiento..... | 63  |
| 6      | Evaluación.....                | 65  |
| 7      | Orientación.....               | 67  |
| 8      | Tipos de desarrollo.....       | 68  |
| 9      | Importancia.....               | 70  |
| 10     | Planes.....                    | 71  |

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

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y  
GESTIÓN EMPRESARIAL

**CÍRCULOS DE CALIDAD EN EL TALENTO HUMANO DE LA  
FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN”- MÉRIDA**

Autor: Oscar Silva  
Tutora: María Bolivia Mora  
Fecha: Mayo de 2018

**RESUMEN**

Esta investigación tuvo como objetivo proponer círculos de calidad en el Talento Humano de la Fundación “El Niño Simón”, Mérida. La metodología del estudio fue de tipo descriptiva en la modalidad de proyecto factible, con un diseño de campo no experimental. La población estuvo conformada por 534 trabajadores y la muestra calculada bajo un criterio estadístico fue de 60 individuos, pertenecientes a la institución investigada. La técnica empleada fue la encuesta, para la recolección de la información se elaboró un cuestionario, el cual estuvo estructurado por preguntas cerradas con 20 ítems, el mismo fue validado por juicio de expertos, además se le aplicó el Coeficiente de Proporción de Rango obteniendo un valor de 0,92 siendo un instrumento altamente válido, del mismo modo se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach obteniendo un resultado de 0,89 lo que se interpreta como un instrumento altamente confiable. Luego los datos fueron procesados a través de estadística descriptiva, por medio de frecuencia y porcentaje de los indicadores; los datos fueron presentados en cuadros y gráficos. Los resultados arrojan deficiencias en los procesos de Gestión del Talento Humano, en particular, en el proceso de desarrollo y como conclusión se derivó la pertinencia de los círculos de calidad para la solución de la problemática diagnosticada. Finalmente se recomendó la implementación de actividades de formación de círculos de calidad en el mediano plazo, considerando la posibilidad de su aplicación.

**Descriptores:** Círculos de Calidad, Talento Humano.

## INTRODUCCIÓN

En la búsqueda de una optimización de procesos organizacionales en el área del Talento Humano, destaca el desarrollo del personal, el cual, aunado al resto de los procesos, tiene como norte la mejora del desempeño del trabajador y con ello el cumplimiento de fines, objetivos y metas de toda organización que aspira al éxito, en términos de contar con competitividad y protección ante un entorno desafiante.

La presente investigación concierne a esa búsqueda, sobre la base de consideraciones teórico prácticas y antecedentes históricos relevantes, que han demostrado que la implementación de la filosofía de los círculos de calidad redundan positivamente en el proceso de desarrollo del personal. Este proceso implica el mejoramiento de las competencias y desempeño de los trabajadores, lo cual es perfectamente viable a través de la filosofía mencionada, debido a que la misma implica una serie de estrategias de integración de los trabajadores a su puesto de trabajo, para solucionar problemas comunes que se presentan y que posibilitan una baja calidad del servicio que prestan, en este caso, en términos de los objetivos, misión y visión de la Fundación “El Niño Simón”, Mérida.

La motivación de la temática de estudio radica en la observación de problemáticas en la mencionada institución, centradas en un desarrollo del personal deficiente, puesto que no existen estrategias en el nivel de la gerencia de Talento Humano, para que su personal logre realizar cada vez de mejor manera sus actividades laborales, lo que genera un estancamiento y por tanto, la institución se evidencia poco integrada en función de la calidad con la que debe funcionar. Para afrontar esto, surgió la idea de los círculos de calidad según la filosofía de Deming, originada en el Japón.



Por lo tanto, se llevó a cabo este estudio cuyo objetivo fue el de proponer círculos de calidad para el desarrollo del personal en la Fundación “El Niño Simón”, Mérida, realizado bajo una metodología descriptiva en la modalidad de proyecto factible, puesto que además de diagnosticar la problemática de la institución en cuanto a sus procesos de gestión del Talento Humano y más especialmente, el proceso de desarrollo del personal, se buscó formular y elaborar actividades de formación de círculos de calidad para dicho proceso, considerando la factibilidad del mismo.

Se tuvo como premisa y fundamentación que los círculos de calidad influyen positivamente en el desarrollo del personal y por ende en la gestión del Talento Humano de la institución investigada, lo cual aporta de manera decidida y válida a esta área del conocimiento, pero también, al devenir de una institución pública de servicio a la colectividad.

De manera que el estudio se estructuró en los siguientes apartados: El Capítulo I versa sobre El Problema: planteamiento, objetivos de la investigación y justificación de la misma. El Capítulo II presenta el Marco Referencial conformado por las investigaciones previas, los antecedentes históricos, las bases teóricas y las legales. El Capítulo III desarrolla el Marco Metodológico constituido por tipo de la investigación, diseño, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de información, validez del instrumento, confiabilidad del instrumento y metodología de análisis de los datos recolectados. El Capítulo IV muestra los resultados del diagnóstico de la situación problemática. El Capítulo V presenta la propuesta de círculos de calidad: su justificación, fundamentación, factibilidad, objetivos y finalmente las actividades de formación de círculos de calidad. Posteriormente, se despliega el Capítulo VI que incluye las conclusiones y recomendaciones. Finalmente se presentan las referencias y anexos, correspondientes al cuerpo del trabajo.

## **CAPÍTULO I**

### **ELPROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Dentro de la Gestión del Talento Humano destaca un proceso primordial como es el desarrollo de las personas dentro de la organización, lo que se vincula con un desempeño eficaz y eficiente que, a su vez, apunta a un cumplimiento exitoso de fines organizacionales. Esta premisa envuelve una misión para quien dirige al personal, en el sentido de abrir espacios de posibilidad para una actuación de los trabajadores integrada con la búsqueda de la calidad, tanto individual como institucional.

De tal manera, la Gestión del Talento Humano, con el fin de incorporar, colocar, recompensar, retener y supervisar a los trabajadores, debe ocuparse del desarrollo de los mismos, lo que incluye la formación y la adaptación a los cambios organizacionales como elementos que implican necesariamente el aprendizaje continuo. Tal como afirma Chiavenato (2009) el desarrollo del personal como proceso de Gestión del Talento Humano implica “la necesidad del aprendizaje organizacional el cual se basa en la creatividad y la innovación” (p. 410). Esta necesidad surge en las empresas ante la búsqueda de sobrevivir y prosperar, afirma el señalado autor.

Luego entonces, de manera puntual, el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización y el aprendizaje organizacional van de la mano y requieren de herramientas de gestión creativas e innovadoras. Tal es el caso de los denominados talleres de aprendizaje dentro de una perspectiva de

círculos de calidad, mediante los cuales, los trabajadores optimizan su desempeño y así, se amplía el abanico de posibilidades para su desarrollo dentro de la organización.

En tal sentido, Rainer y García (2007) sostienen que “el círculo de calidad (...) busca la eficiencia en el desarrollo del personal” (p. 212). Esto se relaciona con el hecho de que la prioridad para los círculos de calidad, según los autores citados, son las competencias, prestaciones y resultados de los trabajadores, lo que permite un desempeño cabal en el puesto de trabajo. Por otro lado, señalan que los talleres de aprendizaje en una visión de círculos de calidad, apuntalan al desarrollo del aprendizaje de los miembros organizacionales, desde el punto de vista social, anteponiendo esto a la eficiencia económica.

De esa manera, los círculos de calidad anteponen la eficiencia social ante la económica y en éstos, el aprendizaje forma parte del desarrollo del Talento Humano, en términos de responsabilidad, personalidad, autorrealización y aporte del trabajador a una transformación de la organización que la haga menos vulnerable a los cambios del entorno. Al respecto, Rainer y García (2007) afirman que: “una organización que facilita el aprendizaje de sus miembros, se facilita a ella misma el proceso de transformación” (p. 215).

Asimismo, los precitados autores enfatizan que dicha facilitación no se trata de una escolarización de los trabajadores por parte de quienes dirigen el Talento Humano, sino más bien, “se ocupa de un autodesarrollo del personal hacia un proceso de transformación” que posibilite fortalezas institucionales, ante el entorno cambiante donde se inserta la organización.

Sobre la base de lo expuesto, en toda organización con intereses de mejorar el proceso de desarrollo del Talento Humano, surge como alternativa de gestión, los círculos de calidad que, a manera de aprendizaje, cumplan con esa expectativa en la medida que aspiran fortalecer la creatividad, la innovación, necesarias en el aprendizaje organizacional, la adaptación a los cambios y el cumplimiento de objetivos.

En este orden de ideas, Pillou (2014), señala que “la calidad se puede definir como la capacidad de lograr objetivos de operación buscados” (p. 1). De forma similar, la norma ISO 8402-94 (referida por el precitado autor) define a la calidad como “el conjunto de características de una entidad que le otorgan la capacidad de satisfacer necesidades expresas e implícitas” (p. 1).

Así, el deber ser de una organización es contener en sí condiciones de posibilidad en función de metas, objetivos y fines, para lo cual es fundamental que la gerencia del Talento Humano ponga especial atención al proceso de desarrollo del personal dentro de la organización, lo que como se ha venido planteando, requiere de herramientas de aprendizaje tales como talleres dentro de una perspectiva de calidad organizacional, en particular, vinculadas con la eficiencia social de los trabajadores.

Específicamente, en la Fundación “El Niño Simón”, Mérida, la dirección del Talento Humano no recurre -según palabras de su gerente- «a la potencialidad del proceso de desarrollo del personal, como espacio práctico en el cual insertar herramientas y/o estrategias que conduzcan a mejorar el logro de objetivos y metas de la organización», lo cual es fundamental para cubrir las expectativas que la población tiene acerca de los resultados que genere la fundación.

Adicionalmente, el alcance de los objetivos de la organización no es evaluado. Esto pone de manifiesto una débil y/o limitada actuación por parte de la gerencia del Talento Humano, lo que conlleva una posibilidad de que la organización se desvincule en la práctica de los fines formales a los cuales debe su creación.

Las evidencias expuestas tienen como causa principal, por una parte, una escasa recurrencia a los procesos de Gestión del Talento Humano, incluyendo la admisión, la adecuación perfil-cargo, la compensación, el proceso de mantenimiento, así como a la evaluación, y de forma particular a conocimientos de avanzada sobre el proceso de desarrollo del personal.

En lo que respecta a la admisión puede considerarse que no se emplean los canales adecuados de ingreso a la institución, al tiempo que dichos procesos de selección no están basados en perfiles, este aspecto influye directamente en otro proceso de gestión como lo es la adecuación perfil-cargo, ya que las personas ingresadas no tendrán conocimiento si su perfil corresponde con la razón de ser de su cargo, trayendo debilidades importantes en la Gestión.

Por su parte la Compensación de las personas se ve limitada únicamente a los beneficios salariales sin tener en cuenta incentivos económicos extras o beneficios sociales adicionales. Asimismo el mantenimiento del personal dentro de la institución es deficiente ya que no se evidencian planes de acción para fortalecer tanto las condiciones ambientales como las psicológicas. En el mismo orden de ideas, cabe destacar que el desempeño del personal no es evaluado ni orientado, de igual forma el desarrollo propiamente dicho no se encuentra enfocado a proporcionar mejoras tanto en el desempeño como en la eficacia.

Esto ha traído como consecuencia, una desintegración de los saberes, labores y tareas que el personal realiza en cada puesto de trabajo, lo que a su vez, ocasiona una falta de visión integral, sistémica de la institución como un todo y por ende, fallas en el cumplimiento de los fines inherentes a ella. En este sentido, se ha generado una desmotivación de forma colectiva para el cumplimiento de las funciones, donde se ven afectados los objetivos individuales, así como los organizacionales, promoviendo además un clima laboral desfavorable.

De continuar la situación problemática, se pone en riesgo la calidad, sobrevivencia y la búsqueda de prosperar de la institución ante las amenazas del entorno social y organizacional que en el siglo XXI se suscitan, ya que éstos han abordado a la sociedad del conocimiento, de la tecnología y el aprendizaje organizacional, elementos que requieren que las empresas sean creativas e innovadoras y estén pendientes del entorno y del cumplimiento de sus fines dentro de ese ambiente que es cambiante.

Es importante la aplicación de herramientas y/o estrategias innovadoras, como son los círculos de calidad, en la búsqueda de mejorar el desarrollo del personal, por parte de la Gestión del Talento Humano. Vale la pena entonces dilucidar lo que ellos constituyen en términos de los resultados de la organización que los aplique. Para Gutiérrez (2005):

Un círculo de calidad es un grupo de cuatro a diez empleados que realizan un trabajo similar y que por su voluntad acuerdan reunirse regularmente en horas de labor, para identificar las causas de los problemas del trabajo y proponer soluciones a la gerencia. Una vez a la semana, en un foro cuidadosamente estructurado y dirigido por el supervisor inmediato, los miembros emplean técnicas avanzadas de solución de problemas para lograr resolverlos. El concepto de los círculos de calidad se basa en el principio de que las personas que realizan un trabajo todos los días saben más sobre el mismo que cualquier otro individuo. Como técnica motivacional es un éxito consumado. (p. 42)

Sobre esas bases, los círculos de calidad que puedan desarrollarse mediante un plan que incluya diversas técnicas para solucionar los problemas que afronte una organización, conforman el sustento de una decisión gerencial en el nivel gerencial del Talento Humano, que proporcionará un desarrollo del personal, acorde con las necesidades de los trabajadores en pro del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Es oportuno señalar que el objetivo formal de la Fundación “El Niño Simón”, según su sitio web oficial (2014), es el siguiente: “Atender integralmente a los niños y jóvenes (...) en todas sus etapas de desarrollo humano, a través de planes y programas (...) articulando esfuerzos con los demás organismos e instituciones interesadas en impulsar la felicidad de los más pequeños” (p. 1). Por tanto, se observa la importancia fundamental que tiene para el país una institución dedicada a la atención de niños y jóvenes con el fin trascendente de impulsar y mejorar su bienestar. El cumplimiento de estos fines, en un ámbito de círculos de calidad, brinda operatividad a leyes venezolanas, en especial, la Ley Orgánica para la Protección del Niño, Niña y Adolescente (2007).

De tal manera, la investigación se orientó por las siguientes interrogantes: ¿Cómo se llevan a cabo los procesos de Gestión del Talento Humano en la Fundación “El Niño Simón”, Mérida? ¿Cómo se caracteriza el proceso de desarrollo del Talento Humano dentro de la institución? ¿Cuáles son los lineamientos basados en círculos de calidad, para la mejora de los procesos de Gestión del Talento Humano? ¿Cómo pueden elaborarse actividades de formación de círculos de calidad, para el Talento Humano de la Fundación “El Niño Simón”, Mérida?

En la búsqueda de respuesta a esos cuestionamientos, se hizo patente la necesidad de proponer la situación en términos de los procesos de Gestión del Talento Humano que lleva a cabo la institución en estudio, y en particular, el proceso de desarrollo del personal; posteriormente, proponer a la organización, alternativas creativas de solución. De aquí que se planteó el desarrollo de una investigación en la modalidad de proyecto factible, orientada por los siguientes objetivos.

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Proponer círculos de calidad en el Talento Humano de la Fundación “El Niño Simón”, Mérida.

#### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar los procesos de Gestión del Talento Humano en la Fundación “El Niño Simón”, Mérida.

Describir las características del proceso de desarrollo del Talento Humano en la Fundación “El Niño Simón”, Mérida.

Caracterizar lineamientos basados en círculos de calidad, para la mejora de los procesos de Gestión del Talento Humano.

Elaborar actividades de formación de círculos de calidad para el Talento Humano de la Fundación “El Niño Simón”, Mérida.



## Justificación de la Investigación

La inquietud por la eficacia y eficiencia a cumplirse en una organización concreta; en particular, en sus procesos de Gestión del Talento Humano, se torna relevante en cuanto a su temática, para la gerencia del Talento Humano y gestión empresarial, puesto que trae en sí elementos teóricos y prácticos en materia de la utilización de herramientas que mejoren dicha gerencia, en este caso, en la Fundación “El Niño Simón”, Mérida.

Desde el punto de vista práctico, la investigación se justifica puesto que, a través de los talleres de aprendizaje en la visión de círculos de calidad a proponer a la organización, ésta abre sus posibilidades de atender a necesidades y expectativas en cuanto al desarrollo de su personal y por ende, de la institución. Adicionalmente, contribuirá con la formación de los trabajadores en función de creatividad, innovación y aprendizaje organizacional, todo lo cual se vincula entre sí para al mismo tiempo, fomentar la participación del personal en los objetivos y fines de la organización como un todo.

Socialmente, la investigación proporciona mejoras en una institución que es de carácter social, tal como lo expresan los objetivos, la misión y visión de la Fundación “El Niño Simón” (2014). Para el caso de la organización particular situada en la ciudad de Mérida, lo anterior apuntala a una población de beneficiarios, quienes tienen altas expectativas acerca de la supervivencia y prosperidad de dicha organización, destacándose entre ellos a niños y niñas del estado Mérida.

En el ámbito científico, la investigación brinda un plan de talleres de aprendizaje en una visión de círculos de calidad en una organización de carácter social, público y del Estado, el cual contiene fundamentos de orden

científico y reflexivo, necesarios para el desarrollo del conocimiento. Por tanto, el estudio consigue con originalidad contribuir con fundamentos y conocimientos en materia de Gestión de Talento Humano, en especial, en cuanto al proceso de desarrollo del personal.

Desde el punto de vista metodológico, este trabajo constituye una investigación descriptiva en la modalidad del Proyecto Factible, cuyo diseño fue de campo (mediante encuesta), con apoyo en un trabajo documental. Esto permitió elaborar y proponer el plan de círculos de calidad a la institución en estudio, habiendo estudiado previamente su factibilidad operativa, así como justificar dicha elaboración mediante un diagnóstico que evidenció de manera objetiva la situación problemática respecto al proceso de desarrollo del personal, en la Fundación “El Niño Simón”, Mérida.

Desde una perspectiva institucional, la investigación se hace relevante puesto que la misma posibilita una mejora en el proceso de desarrollo del personal y demás procesos de gestión del Talento Humano, en la Fundación “El Niño Simón”, Mérida, lo que va de la mano con el logro de fines, objetivos y metas organizacionales.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

Este capítulo ubica la temática de estudio dentro de un conjunto de teorías gerenciales referidas a la Gestión del Talento Humano, tal como lo plantea Hurtado (2012) procurando brindar una conceptualización apropiada de contenidos teóricos que fundamenten la investigación, y estén orientados a la búsqueda de soluciones a la problemática planteada, tales como los círculos de calidad. En principio, se analizan algunos estudios de investigaciones previas, desarrollados en otros contextos temporales y espaciales, afines a la presente temática, posteriormente se reseñan sus antecedentes históricos.

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

#### **Antecedentes de la Investigación**

A nivel internacional, en Colombia, Pardo y Díaz (2014) elaboraron un trabajo de ascenso para la Universidad Konrad Lorenz titulado “Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.”, el cual tuvo como objetivo comprender cómo los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias se convierten en factores clave para la transformación organizacional en un grupo de empresas de la ciudad de Bogotá, desde la visión de los líderes de Gestión Humana.

Las investigadoras emplearon una metodología cuantitativa, o mixta, basada en un estudio de tipo exploratorio - descriptivo con un alcance correlacional ya que pretendían entender mejor aún el fenómeno de

estudio. Para tal fin, realizaron el diseño y aplicación de entrevistas semiestructuradas y encuestas como instrumentos para la recolección de la información, mediante los cuales las autoras obtuvieron resultados de una muestra intencional por conveniencia de 81 empresas de Bogotá que han implementado modelos de desarrollo de talento del personal. Dicho instrumento se validó a través de un juicio de expertos, mientras que su confiabilidad se calculó a través del programa estadístico Kuder Richardson 20, obteniendo como resultado un rango de 0,99 por lo cual se consideró altamente confiable. El resultado fue el esperado, ya que se logró identificar cómo estos programas se han constituido en un factor clave para el desarrollo organizacional.

La investigación reseñada se vincula con la presente en virtud de que ambas conciernen al desarrollo del personal, como fase fundamental dentro de la Gestión del Talento Humano, atendiendo a un interés investigativo similar en el sentido de valorar cómo esta etapa contribuye con el éxito de la organización como un todo; así, el presente estudio plantea la mejora del desarrollo del Talento Humano (a elaborarse en torno a la utilización de círculos de calidad) y por tanto, aporta argumentos convincentes y objetivos respecto a la validez y relevancia que tienen para una organización.

Asimismo, en Guatemala, Fuentes (2013) realizó una tesis para la Universidad Rafael Landívar, titulada “Círculos de calidad: una herramienta para la mejora continua en las empresas de servicio de cable en el municipio de San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos”, cuyo objetivo fue la elaboración e implementación de un programa de círculos de calidad en empresas de servicio de cable del escenario en estudio.

Para ello, el investigador desarrolló una metodología cuantitativa de corte experimental apoyado en un trabajo de campo, donde los sujetos de

estudio fueron dos estratos: el primero, un grupo de empresarios y gerentes y el segundo son los colaboradores de las empresas locales que prestan el servicio de cable en el Municipio de San Pedro Sacatepéquez, Departamento de San Marcos. En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, se utilizaron encuestas con 9 preguntas dicotómicas, 6 de respuesta múltiple y 12 abiertas en entrevista a la par de la encuesta para complementar las anteriores. Para los operadores 13, 2 y 4 ítems, respectivamente. También se utilizaron hojas de observación.

Entre los principales resultados de la investigación destacan: Se corroboró con las respuestas a los encuestados que a partir de los círculos de calidad hay más participación del personal en la solución de problemas y mejora continua, ya que, a través de una administración participativa, consultan y aplican varias de sus ideas y propuestas, incrementando su motivación en el desempeño de sus labores, reflejándose en los diversos logros laborales obtenidos. Asimismo, que los círculos de calidad propiciaron la creación y consolidación de la filosofía y estructura organizacional en las empresas, así como el alcance de metas y objetivos. Por lo tanto, los círculos de calidad son una herramienta que promueve la participación de todos los integrantes de una empresa a través de grupos que se reúnen voluntariamente de manera regular con sus supervisores para participar en la administración de su departamento, analizar problemas, investigar causas, recomendar soluciones y tomar medidas correctivas.

La investigación presentada se relaciona con la presente, en virtud de que comparten problemáticas similares, buscando afrontarlas mediante el empleo de círculos de calidad. De esa manera, dicho estudio aporta algunos elementos conceptuales y de métodos que sustentan las actividades de formación de círculos de calidad que diseñará esta investigación, en aras de mejorar una organización en particular.

Por su parte, en Perú, Mego (2013) elaboró un trabajo de ascenso para la Universidad Señor de Sipan titulado “Propuesta de calidad total para mejorar el servicio en la Municipalidad de la provincia de Chiclayo”, el cual tuvo como objetivo conocer la calidad de los diferentes servicios que brinda la Municipalidad Provincial de Chiclayo-Perú, así como proponer un sistema de gestión en base a la teoría de la gestión de la calidad total que mejore los servicios. Para determinar el estado del servicio de la municipalidad se aplicó una encuesta (con escala de valoración: muy bueno, bueno, regular, deficiente) a una muestra de 270 usuarios (190 del centro de la ciudad, urbanizaciones, pueblos jóvenes y asentamientos humanos) y 80 proveedores de servicio (autoridades, funcionarios, empleados y obreros municipales). Asimismo, se entrevistó a funcionarios responsables de la ejecución de los servicios.

La propuesta para mejorar la calidad del servicio se elaboró en base a los resultados de la encuesta y a las teorías de la gestión de la calidad total de Deming (impulsor de los círculos de calidad). Jurán y Crosby. Se encontró que: (a) la mayoría de los usuarios (el 54%) del centro de la ciudad, urbanizaciones, pueblos jóvenes y asentamientos humanos, calificaron como regular la calidad del servicio, (b) los servicios más cuestionados por los usuarios fueron el de organización del espacio físico y uso del suelo, el servicio de promoción del desarrollo económico local y el servicio de programas sociales, defensa y promoción de derechos, (c) los trabajadores del municipio calificaron el servicio como cuestionable (regular) siendo el resultado de un accionar administrativo deficiente y un liderazgo ineficaz, (d) el servicio deficiente que presta la municipalidad es debido a su inadecuada infraestructura y desactualizada organización, e) es posible mejorar la calidad del servicio de la Municipalidad provincial de Chiclayo aplicando la propuesta descrita, centrada especialmente en los círculos de calidad y basada en el enfoque de la calidad total.

De tal manera, el autor desarrolla una propuesta viable que permite que la organización estudiada, sobre la base de los círculos de calidad, mejore la calidad de sus servicios, lo cual vincula dicha investigación con la presente, en virtud de enfrentar problemáticas similares en la Gestión del Talento Humano que ha traído consecuencias negativas, en términos de lo que los usuarios esperan de la organización, lo cual también sucede en la Fundación Niño Simón, escenario del presente estudio. De esa manera, la investigación reseñada, al tratarse de una organización pública aporta numerosos elementos conceptuales y metodológicos a la institución objeto de estudio.

En China, Wan, Lou, Li y Zhang (2013), en su artículo científico titulado “The role of quality circles in sustained improvement of medical quality”, tuvieron como objetivo utilizar círculos de control de calidad (QCC) seguidos por el ciclo de Deming y analizaron la aplicación de QCC a la mejora continua de una institución médica en la provincia de Zhejiang (China). Los análisis de los logros tangibles e intangibles de QCC revelaron los índices de logro para la reducción de los errores internos, reducción de costos, mejoras en el grado de satisfacción del paciente, mejoras en la calidad de trabajo y mejoras en el desempeño económico  $109.84\% \pm 16.47\%$ ,  $135.04\% \pm 50.33\%$ ,  $126.26\% \pm 53.69\%$ ,  $100.58\% \pm 22.83\%$  y  $104.07\% \pm 5.45\%$ , respectivamente. Los logros intangibles se reflejaron como sigue: 5% de los miembros de los QCC mostró un valor de crecimiento de su actividad de 1-2 puntos: el 83% de 2 puntos y el 12% más de 2 puntos.

Como resultado, la actividad de los QCC mostró resultados destacados en la promoción de larga duración, mejora en la calidad de la institución médica en términos de factores tangibles e intangibles. En resumen, los QCC pueden utilizarse como una herramienta eficaz para mejorar la calidad médica.

El estudio reseñado aporta al presente, que la utilización de los círculos de calidad constituye una herramienta alternativa para el mejoramiento de una institución, en el presente caso, se aspira al desarrollo del personal que, como se ha evidenciado, puede ser promovido mediante los círculos de calidad puesto que generan un crecimiento en la actividad del personal que participe en los mismos, lo que implica mejoras en la motivación y su desarrollo.

A nivel nacional, en Barquisimeto, Lima (2012) desarrolló un trabajo de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia en la Universidad Lisandro Alvarado titulado “Análisis de la gestión de la calidad para la toma de decisiones en las pymes del sector Medios Impresos Regionales del estado Lara”, cuyo objetivo fue analizar la gestión de la calidad para la toma de decisiones en las PYMES del sector Medios Impresos Regionales del Estado Lara- Barquisimeto. Para ello, en primera instancia se examinan las teorías más importantes en cuanto a la calidad, toma de decisiones, gestión de calidad, gerenciamiento de la rutina; así como también, todo lo relacionado con las pequeñas y medianas empresas y los medios impresos.

La autora logra diagnosticar la situación de las decisiones gerenciales en materia de calidad, luego describió las condiciones que enmarcan el uso de los sistemas de calidad para la toma de decisiones gerenciales, de las empresas en estudio, seguido a ello se determinó los elementos que fundamentan los sistemas de gestión de la calidad como apoyo a la toma de decisiones gerenciales y por último generar lineamientos que contribuyan a oportunidades de mejora en el uso de los Sistemas de Calidad para la gestión de las pequeñas y medianas empresas PYMES del sector Medios Impresos.



Dicha investigación fue de carácter cuantitativo, tipo descriptiva con diseño de campo; la muestra estuvo conformada por toda la población de Medios Impresos Regionales del Estado Lara (5 empresas). Los resultados se obtuvieron de dos cuestionarios aplicados, el primero a los Gerentes Generales y/o Administrativos y el segundo cuestionario a los departamentos y/o instancias responsables de la calidad, los datos obtenidos fueron ordenados, tabulados, graficados y analizados.

Entre los resultados más relevantes obtenidos en la investigación se tiene que sólo 2 empresas cuentan con un sistema de gestión de Calidad y están enfocadas bajo el pensamiento estratégico, el resto de las empresas utilizan las herramientas gerenciales de calidad de manera rutinaria de manera tal que no se le da la importancia debida y el comportamiento de estas empresas en relación hacia los clientes se observó muy débil.

Con respecto a la utilización de círculos de calidad, la autora concluye que cumplieron su objetivo secundario de estimular el estado de ánimo del grupo a través de la asistencia a los encuentros y ofrecer una oportunidad formal para tratar los temas relacionados con el trabajo. Las reuniones se realizaron de manera organizada, un presidente las dirigió sobre la base de una rotación y se preparó una agenda, también se levantaron actas, que sirvieron como un medio útil para seguir las propuestas y su implementación.

La investigación reseñada se relaciona con la presente en la medida en que ambas promueven la gestión de la calidad en organizaciones concretas, al poseer problemáticas afines referidas al desarrollo del Talento Humano; de aquí que la misma aporta la relevancia y necesidad de planes para mejorar ese desarrollo, que incluyan agendas de círculos de calidad, razón por la cual argumenta conceptos y métodos que resultaron de interés al presente estudio.

## **Antecedentes Históricos**

En sus inicios sólo se consideraban los círculos de calidad según Quiminet (2012), en favor de la calidad del producto o servicio de una empresa, pero después se logró asimilar la idea de que éstos podían ser herramientas eficaces tanto para la resolución de problemas como para incrementar el nivel de inserción activa y motivacional del personal que conforma cada organización.

Preliminarmente, según Palom (1991), en 1945 el pueblo japonés era “un pueblo derrotado y ocupado por las fuerzas norteamericanas. Su industria, que nunca se había destacado por su grado de desarrollo o por la calidad de sus productos, había sido destruida casi por completo” (p. 31).

El nuevo gobierno de la nación japonesa estableció un programa de reconstrucción nacional con la ayuda de algunas estrategias norteamericanas. Este programa comprendía cinco etapas que a continuación se detallan:

1.-Auditoría de la calidad. En Japón se identificó enseguida que la cuestión de la calidad era la gran estrategia a seguir de cara al futuro. Las empresas que desearan exportar o vender sus productos en el mercado nacional, amparándolos con un "sello de calidad" deberían someterlos a la auditoría de la "Unión of Japanese Scientists and Engineers" (JUSE).

2.-Campaña nacional de la calidad. Se desarrolló por todo el país en una extensa campaña nacional para motivar a todo el pueblo respecto a la necesidad de trabajar con un alto nivel de precisión y calidad. Por todos los medios de comunicación (radio, prensa, televisión) se lanzaron mensajes de concienciación, informando también a los consumidores de sus derechos.

3.-Formación continua de los trabajadores. Desde el inicio de la campaña se invirtieron decenas de millones de dólares para mejorar la capacitación de los trabajadores, a todos los niveles. Este "training" o aprendizaje se inicia en las escuelas, y gracias a él los trabajadores japoneses adquieren los conocimientos matemáticos y estadísticos para analizar la calidad y controlarla por sí mismos.

4.-Control de calidad sofisticado. El lema japonés fue –y sigue siendo– "Nosotros no controlamos la calidad, la fabricamos". Sin embargo, las técnicas de control estadístico son una de las claves para poder "fabricar" calidad. Los japoneses las aplicaron con rigor y sentido común, sin caer nunca en el vicio de controlar por controlar, obteniendo éxitos sorprendentes.

5.-Círculos de calidad. Sobre el año 1960 empiezan a ponerse en práctica estos sistemas participativos en las empresas japonesas. En una primera aproximación, son un sistema participativo de Management, mediante el cual los trabajadores se reúnen en grupos reducidos para realizar sugerencias y resolver problemas relacionados con su trabajo.

Años antes, en 1950 visitó Japón el Dr. Edwards Deming, un norteamericano especialista en estadística, para dar una conferencia ante los principales dirigentes de las grandes industrias japonesas. El tema de este seminario era el Control Estadístico de la Calidad como una herramienta de mejora continua del proceso productivo. Cuatro años después es invitado el Dr. J.M. Juran, también norteamericano y experto en control de calidad, para extender la inquietud por la calidad y el uso de métodos estadísticos tanto entre dirigentes como mandos intermedios y especialistas.

Progresivamente estas técnicas se van popularizando a todos los niveles de la empresa hasta que en 1960 el Dr. Kaouru Ishikawa crea los primeros círculos de calidad. A partir de entonces y hasta la fecha los círculos reciben un gigantesco impulso. Las empresas, e incluso el gobierno los desarrollan y promueven su florecimiento. Gracias al movimiento de los círculos de calidad, el trabajador japonés se siente responsable del éxito de su empresa y de su país. Pone en su trabajo diario todo su empeño y dedicación, aportando no sólo unas horas de presencia y esfuerzo físico, sino también su colaboración intelectual.

Actualmente en Japón son cosa frecuente los carteles y banderas sobre los círculos de calidad. Asimismo, existen revistas y emisiones radiofónicas y de televisión sobre el tema de la Calidad. La implantación de los círculos de calidad en las empresas japonesas significó, en el año 1982, un ahorro de 25.000 millones de dólares gracias a las sugerencias propuestas (400 millones) por los más de 10 millones de japoneses integrados en los círculos.

Los Estados Unidos de América fueron los primeros en seguir el ejemplo de los círculos de calidad japoneses. En 1973 la Lockheed Missiles Space Company organizó una visita al Japón para estudiar este innovador sistema de Management. Al año siguiente los implantó y en el plazo de sólo dos años obtuvo unos ahorros que superaban los tres millones de dólares, con la ayuda de sólo 15 círculos. En 1977 esta compañía pionera en Estados Unidos tenía ya 30 círculos en funcionamiento, y ha ido ampliando su número hasta la actualidad, en que están totalmente extendidos por toda la corporación. Otras empresas pioneras fueron: Chrysler, Hughes Aircraft, Westinghouse, General Motors, Sperry Vickers, Babcock, Ford, y Hewlett-Packard. Según los últimos datos, hoy más del 50% de las empresas norteamericanas de más de 100 trabajadores funciona con círculos de calidad o sistemas participativos similares. En Europa el auge de los círculos

sigue también una línea ascendente. El número de círculos en Francia, España, e Italia aumenta año tras año, dejando constancia de que éste es un movimiento con grandes perspectivas de cara al futuro, y que no se trata de una moda pasajera o efímera.

## **Bases Teóricas**

### **Talento Humano**

El Talento Humano visto desde una concepción moderna enmarca el conjunto de habilidades, destrezas y capacidades de las personas para llevar a cabo sus funciones dentro de una organización. Desde esta perspectiva Chiavenato (2009) señala que “los integrantes de la organización son el activo más importante, ya que en él se integra conocimiento, capacitación, habilidades y destrezas en las cuales ha invertido la organización” (p.10). De esta manera las personas servirán a la organización como proveedoras de conocimiento, habilidades, competencias y sobre todo con su inteligencia tomaran decisiones racionales que imprimen significado y rumbo a los objetivos organizacionales, puede considerarse además que son el capital intelectual de una organización y deben ser tratadas como asociados del negocio o proveedores de competencias.

La Gestión del Talento Humano “comienza por la planificación, siguiendo con el reclutamiento, la selección, la inducción, la formación y el mantenimiento del personal” Infante (2008, p.45). El desarrollo del Talento Humano, que se encuentra a partir de la inducción, busca favorecer la existencia de un recurso humano de calidad, innovador y productivo, que permita la supervivencia y la competitividad de la organización. No obstante, el Desarrollo del Talento Humano debe ser considerado, desde la etapa de la admisión de los trabajadores.

## **Contexto Organizacional del Desarrollo del Talento Humano**

El contexto donde se inserta el desarrollo del personal está conformado por los distintos procesos de gestión del Talento Humano, que según Chiavenato (2009) son los siguientes: (a) admisión de personas; (b) aplicación de personas; (c) compensación de personas; (d) desarrollo de las personas; (e) mantenimiento de las personas y (f) monitoreo de las personas.

Admisión de personas: Según Chiavenato (2009), la admisión de personas es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo, está relacionada con dos aspectos claves: reclutamiento y selección del personal (p.116). En tal sentido, Matheus, Pérez y Moreno (2015) la definen como una metodología con características importantes centradas en la conducta humana y el concepto cualitativo bien “podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia o concordancia a las metas organizacionales” (p. 1). En este aspecto, se hace indiscutible la importancia que tiene para una organización contar con las personas adecuadas en los puestos precisos, el no conseguir este objetivo supone para la organización una disminución importante en cuanto a la eficacia y eficiencia se refiere.

Igualmente, Matheus, Pérez y Moreno (2015) resaltan la importancia de acotar que los procesos de admisión de personal varían en las organizaciones, algunas utilizan procesos tradicionales ya superados, mientras otras recurren a procesos avanzados y sofisticados, para escoger y traer personas que formen parte del personal que la integra (p. 1), cumpliendo con el proceso según Chiavenato (2009) de reclutamiento (interno o externo) y selección (a través de entrevistas, pruebas de conocimiento y capacidades, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad o técnicas de simulación) (p.116). En este sentido, sin importar

si se recurre a los procesos tradicionales o a procesos más novedosos, el objetivo primordial es escoger a los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización, de tal forma que la visión de la misma tenga un enfoque integral.

Aplicación de personas: Chiavenato (2009) expresa que la aplicación de personas es el segundo proceso en la gestión del Talento Humano, lo define como “procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño de cargos y evaluación del desempeño” (p. 13). En este sentido, al llevar a cabo un adecuado proceso de aplicación, la organización será capaz de desarrollar ventajas competitivas, desarrollando nuevas habilidades, nuevos conocimientos y capacidades que no estén al alcance de la competencia.

Para el mismo autor, el diseño del cargo incluye la especificación del contenido de cada cargo, las calificaciones del ocupante, las recompensas de cada cargo para atender las necesidades tanto de los empleados como de la organización; constituyendo la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado, tal como plantea Chiavenato (2009). Es así como se busca mejorar el rendimiento del trabajo, ofreciendo además bienestar a las personas en la ejecución de roles, teniendo claras las tareas a desempeñar.

Sobre la evaluación del desempeño, Chiavenato (2009), señala “es un proceso que mide el desempeño del empleado” (p. 199). Es decir, la evaluación del desempeño consiste en desarrollar una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan, debido a ello, se halla integrada a los distintos procesos de la gestión del

Talento Humano, y está estrechamente relacionada al desarrollo de los trabajadores.

Compensación de las personas: Chiavenato (2009), destaca “la compensación es uno de los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales” (p. 14). En este orden de ideas podría considerarse como la designación de todo aquello que se recibe a cambio del trabajo. Se entiende que las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo, es decir motiven el espíritu de misión en la empresa; amplíen la interdependencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización, que incentiven las acciones que agreguen valor a la organización, al usuario o cliente, así como a los propios trabajadores.

Al respecto, Matheus, Pérez y Moreno (2015) puntualizan que los procesos de compensación de las personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta los objetivos individuales que se deben alcanzar. En este sentido, de no existir un adecuado sistema de compensación, se puede ver afectada directamente la productividad de la organización entera, produciendo un deterioro en la calidad del entorno laboral.

**Desarrollo de las personas:** Este proceso concreto a contextualizar, se basa en que, según Chiavenato (2009), desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas o



conceptos que modifiquen sus hábitos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana. El proceso de desarrollo del personal será ampliado en un próximo apartado.

Mantenimiento de las personas: En el quinto proceso de la gestión del Talento Humano se encuentra el mantenimiento de personas, según Chiavenato (2009) es utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo. Al respecto, a criterio del precitado autor, el mantenimiento de personas implica crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo. Según Dolan y Cabrera (citados en Matheus, Pérez y Moreno, 2015):

Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, la organización viable es la que no sólo consigue captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos, sino también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización; para ello es necesario proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable, seguro, así como garantizar relaciones con los empleados amigables, de cooperación, elementos importantes en la definición de la permanencia de las personas en la organización, más que eso, en su motivación para el trabajo así como la consecución de los objetivos organizacionales. (p. 1)

En este sentido, para que dicho proceso de mantenimiento se ejecute de manera adecuada es necesario un programa que lo fortalezca de manera estratégica, propiciando un clima organizacional que favorezca las condiciones ambientales y psicológicas de todos los integrantes de la organización.

Monitoreo de las personas: El último proceso de la gestión de Talento Humano es el monitoreo de las personas que, según Chiavenato (2009), tiene un significado especial en esta parte, significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Por esta razón, las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo en sus diversas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ajuste bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

En general, los seis procesos de gestión del Talento Humano, posibilitan afrontar el desafío del desarrollo del capital humano, elevando a la excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la organización. Por lo tanto, promover la importancia del desarrollo del capital humano con el acompañamiento de las personas a través de distintos programas que potencien su desarrollo, es de vital importancia para las organizaciones. Cabe destacar que día a día, el manejo de la creatividad y la inteligencia de sus recursos, se ha venido tornando más importante, introduciendo formas innovadoras que contribuyan a la adaptabilidad al entorno, no hacerlo sería anquilosarse y quedar en el camino, resolviendo los desafíos desde una perspectiva distinta, buscando soluciones y creando circunstancias que ayuden a la mejora del entorno desde soluciones más transformadoras.

### **Noción y características del Desarrollo del Talento Humano**

En este orden de ideas, el desarrollo del personal o del Talento Humano consiste en el proceso para el mejoramiento de habilidades, actitudes, así como el crecimiento profesional de un trabajador (Infante, 2008). Asimismo, interpretando a Beer (1989), una vez finalizada la etapa de selección, el desarrollo del Talento Humano es uno de los métodos clave que

disponen las empresas para contar con el conjunto de talentos que necesitan, con la finalidad de mantenerse competitivas en el futuro. Por lo tanto, está directamente relacionado con la capacidad de la empresa para ser flexible y adaptarse a los cambios de su entorno.

Según Pérez (2012), el desarrollo del personal “es un proceso a largo plazo, que comprende el mejoramiento técnico, profesional, actitudinal, ético y su preparación para el desempeño de funciones más complejas” (p. 12). Por lo tanto, dicho proceso debe habilitar al personal a asumir nuevas responsabilidades, permitiendo además que se adapten a los cambios culturales de las organizaciones y progresen en su carrera. Asimismo, para Pérez (2012) el desarrollo del personal provee varios beneficios, a saber: (a) Brindar a la organización las capacidades y la habilidad que ésta necesita para lograr sus objetivos estratégicos; (b) Acortar el tiempo de aprendizaje; (c) Mejorar la eficiencia y la efectividad, (d) Ayudar al personal a desarrollar sus habilidades naturales. De manera que el proceso de desarrollo en una organización, permitirá a las personas desplegar al máximo sus capacidades y conocimientos, sobrellevando con más afectación la ejecución de su propio trabajo, generando un perfeccionamiento de actitudes que permitan llevar a cabo las exigencias que la organización requiera en su entorno.

En ese mismo sentido, Cuesta y Raufflet (2012) manifiestan que “las perspectivas de este proceso se centran en las prioridades para el desarrollo de las competencias y un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento para el logro de objetivos y metas de la organización” (p. 44). Es por ello que todas las personas que forman parte de la organización deben sentirse comprometidas e involucradas en todos los procesos, realizando así mayores esfuerzos, ya que dicha inversión es para el beneficio de todos.

De manera que el desarrollo del Talento Humano o desarrollo del personal, no solamente consiste en promover competencias y actitudes en el trabajador (lo que incluye una formación o capacitación) sino, además, en favorecer un clima organizacional propicio que considere las necesidades cambiantes a las cuales el trabajador y la organización, como un todo, deben ajustar sus labores. Para ello, el binomio organización-trabajadores debe ser innovador y mantenerse a la vanguardia, tanto de esas necesidades como también de «la mejor manera de hacer las cosas» para lo que es importante la motivación de los trabajadores.

Por consiguiente, tal como plantea Ullao (1999), no basta con fomentar las destrezas y habilidades en el trabajador, mediante la capacitación, sino también “la modificación de las actitudes relacionadas con el cumplimiento de las tareas, objetivos, desafíos actuales y futuros” (p. 20). A lo cual puede añadirse que es fundamental que el trabajador se sienta inclinado a hacerlo, gracias a un ambiente estimulante y emprendedor, lo que se puede lograr a través de una Gestión que permita orientar un programa de desarrollo del Talento Humano, basado en círculos de calidad, como es el presente caso.

### **Visión referencial acerca del Desarrollo del Talento Humano**

Generar el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, logrando el desarrollo de una figura más amplia, supera la perspectiva individual. Para Ernst & Young Consultores (2007), en la actualidad “la fuerza de las organizaciones proviene de sus personas y el reto es, precisamente, formar e integrar un buen equipo de trabajo. Las organizaciones no son un ente abstracto, sino que generan conductas observables y evaluables: las competencias (pp. 3-4). Estas, entonces, son conductas de los trabajadores, cuya gestión por parte de la directiva, se hace relevante en función de un

desarrollo del Talento Humano apropiado a las necesidades y expectativas organizacionales. En tal sentido, igualmente, la precitada fuente afirma que:

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es la gestión por competencias. El concepto de las competencias no es nuevo, pero crece en importancia: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. (pp. 4-5)

Por consiguiente, la obtención de competencias para el desarrollo del personal, se basa en comprender que toda organización está conformada por personas cuyos aportes marcarán la diferencia competitiva. Es importante, entonces, que el proceso de desarrollo del personal se ubique en la implantación de herramientas que permitan un enfoque a una dirección global integradora de los equipos de trabajo a fin de dirigirlos hacia el logro de los objetivos organizacionales, en función de los desafíos y las oportunidades del entorno cambiante.

Tal como lo expresan Ernst & Young Consultores (2007): “Si los brazos y las manos de la organización son las personas que la integran, es necesario conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada persona ofrece” (p. 5). Esta sincronía es de suma importancia en la Gestión del Talento Humano, puesto que permite mantener claros los cometidos de las personas y sus aspectos colectivos, del mismo modo, permite controlar la carga laboral, de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

Ahora bien, ¿qué son las competencias en el contexto de la gerencia del Talento Humano? En este sentido, se recurre a la fuente precitada quienes brindan la siguiente respuesta:

...son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. (p. 5)

Cabe destacar que si se produce una adecuación (es decir, un ajuste) entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto, el ajuste será óptimo. Si, por el contrario, hay un desfase entre las competencias requeridas por el puesto y las características de la persona, su adecuación se verá afectada negativamente, tal como expresan Ernst & Young Consultores (2007). Razón por la cual, este aspecto debe ser considerado para el desarrollo del personal en toda organización.

Puede entonces, inferirse que el norte del desarrollo del Talento Humano es lograr la mejor adecuación de los trabajadores y de los equipos de trabajo, de manera que se minimicen los desfases entre las competencias de los trabajadores y las labores que les corresponde desarrollar. De esa manera, el desarrollo del personal, gestionado por la mejora de las competencias y desempeño de los trabajadores, busca la planificación e implementación de herramientas que favorezcan a los miembros de la organización la adquisición y mejoramiento de dichas características, las cuales son necesarias para conducir al éxito de la organización.

Por ello, la herramienta a seleccionarse debe contener un análisis de las competencias exigidas para cada puesto y las capacidades poseídas por

las personas. En definitiva, la gestión del desarrollo del Talento Humano debe perseguir una mejor adecuación Puesto de trabajo-Persona, lo que a su vez permitirá detectar las necesidades de formación (capacitación) permitiendo esto la actualización de las competencias de las personas para promover los conocimientos técnicos, pero también la conciencia y el compromiso profesional hacia los estándares fijados por la empresa (Ernst & Young Consultores, 2007), aspectos que favorecen y son favorecidos, a su vez, por un adecuado clima y cultura organizacional.

En resumen, el desarrollo del Talento Humano que inicia con la fase de inducción hasta llegar a la de mantenimiento del personal, pasando por el reclutamiento y selección, posee dos dimensiones fundamentales: la mejora del desempeño y las competencias, así como el logro de un clima y cultura organizacional favorables a dicha gestión.

Con respecto a estos últimos factores, la precitada fuente señala que el desarrollo del Talento Humano, concibe a la cultura corporativa “como marco de referencia para todas las decisiones dentro de la empresa y como elemento de integración”; razón por la cual, el desarrollo del personal requiere de la creación y mantenimiento de una cultura organizacional.

Ahora bien, en la presente investigación se pretende la utilización de los círculos de calidad como herramienta para el desarrollo del Talento Humano, que como se ha venido planteando, depende en su eficiencia y eficacia de una gestión del desarrollo del personal que optimice el desempeño, y de una cultura y clima organizacionales adecuados a las necesidades institucionales.

De tal manera, la relación directa entre los círculos de calidad y el desarrollo del Talento Humano radica en que a través de los mismos se

obtiene una integración de los equipos de trabajo, basada en las competencias y desempeño de los trabajadores y por ende, en una adecuación Puesto de trabajo-Persona. Mientras mayor sea la participación y la integración, más eficiencia y eficacia en el desempeño del personal. Por lo tanto, los círculos de calidad contribuyen con este tipo de gestión orientada al Desarrollo del Talento Humano.

### **Círculos de Calidad**

En vista de la importancia y necesidad de la integración de los equipos de trabajo para una gestión que permita el desarrollo del Talento Humano, surgen como herramienta los Círculos de Calidad, cuyo impulsor fue Deming (citado en Evans y Lindsay, (2008)) en los años cincuenta, buscando precisamente la participación conjunta de los trabajadores, en torno a sus labores, a efectos de optimizar los resultados en cada puesto de trabajo, lo que contribuye con un desarrollo armónico de la organización, incluyéndose la promoción de una apropiada cultura corporativa. En el mismo sentido, Fuentes (2013) explica que los círculos de calidad se fundamentan en las siguientes funciones o tareas:

...promueven la participación de todos los integrantes de una empresa a través de grupos que se reúnen voluntariamente de manera regular con sus supervisores para participar en la administración de su departamento, analizar problemas, investigar causas, recomendar soluciones y tomar medidas correctivas. (p. 103)

Puede entonces entenderse que actividades basadas en círculos de calidad, en el sentido de Deming (1989), fomentan un desarrollo del Talento Humano que apuntala directamente al desarrollo de la organización, en su sentido de labores concretas, pero también en su ambiente interno, lográndose que el mismo sea estimulante y emprendedor, lo que incide



positivamente en el aprovechamiento de las oportunidades del entorno. En este sentido, el intercambio continuo de ideas entre los integrantes de una organización proporcionara un amplio crecimiento de su Capital Humano, al tiempo que permite a la organización mejorar aspectos negativos que puedan estar incidiendo en su desempeño y eficacia.

Del mismo modo, el así llamado “Milagro japonés” radica en la filosofía Kai zen, la cual se sustenta en el conocido como Círculo de Deming, que se trata de la principal herramienta para mejorar de forma continua y que consta de los siguientes aspectos: Planear, hacer, controlar, y actuar. Planificar una meta requiere analizar cómo llegar a ella. A la vez hay que ejecutar este plan y registrar todas las cosas que han sucedido en su ejecución, para después chequear o verificar el resultado obtenido. Y en última instancia actuar en el sentido de si hay que mejorar algo o está todo bien como está. Para llevar este Kai Zen a cabo se requiere de disciplina intelectual y de compromiso de cada uno de los empleados de la organización.

Esta disciplina y constancia hacen que el Kai zen sea mucho mejor que otras filosofías, porque intenta una mejora continuada. (Organización Ayudando, 2017, p. 1). Puede indicarse que el trabajo realizado bajo esta filosofía, no solo permite que las personas y las organizaciones se encuentren bien hoy, sino que además se trabaje por impulsar con herramientas organizativas que encuentren mejores resultados proyectados hacia el futuro, ya que el tiempo es el mejor indicador aislado de competitividad, trayendo consigo resultados concretos tanto cualitativos como cuantitativos en un lapso relativamente corto.

Asimismo, la fuente precitada reseña que:

...después de la Segunda Guerra Mundial el ejército estadounidense ocupó al menos parte de Japón, trayendo consigo entre muchos otros profesionales, expertos en métodos de estadística. La influencia de estos expertos hizo que, junto al conocimiento ancestral de los japoneses, que se unió a la racionalidad americana, diera lugar y naciera la estrategia de calidad y de mejora continua hoy conocida como Kai zen. (p. 1).

La filosofía desarrollada implica cualquier cambio a mejor, ya sea de grandes magnitudes, o pequeño y puntual, permitiendo un beneficio común de la sociedad, manteniendo el espíritu de la filosofía antigua de los japoneses.

Por otra parte, tal como se explicase anteriormente, según Gutiérrez (2005) el creador de los círculos de calidad (CC) fue Karou Ishikawa, debiendo estos cumplir varias características, a saber: - La participación en un CC es voluntaria, aunque se espera la participación activa de todos los participantes. - La formación y el trabajo en un proyecto se deben realizar a costa del tiempo de la empresa. - La sistemática de trabajo gira en torno al líder del grupo. - Las nominaciones de proyectos de mejora pueden ser iniciativa tanto de los trabajadores como de los directivos. - Los proyectos estarán relacionados con las tareas propias de la actividad de sus miembros. - La selección de un proyecto para su ejecución efectiva corresponderá a la dirección con acuerdo del CC.

### **La Calidad y la filosofía de Deming**

Esta filosofía asienta sus bases en la importancia que posee el desarrollo del Talento Humano en producir un ambiente laboral motivador y estimulante, así como la enorme importancia que adquiere la calidad en este contexto. Aunque Deming (1989) no fue explícito en definir la Calidad, afirmó lo siguiente: “Un producto o servicio tiene calidad si ayuda a alguien y para el trabajador, ella implica que su actuación le satisface y le hace sentir

orgulloso de su trabajo” (p. 2). Ahora bien, la filosofía de Deming abarca varios elementos, que resumiendo a Evans y Linsay (2008) son los siguientes:

1. Crear y dar a conocer a todos los empleados una declaración de los objetivos y propósitos de la empresa. La administración debe demostrar en forma constante su compromiso con esta declaración.
2. Aprender la nueva filosofía, desde los altos ejecutivos hasta las bases de la empresa.
3. Entender el propósito de la inspección, para la mejora de los procesos y reducción de los costos.
4. Mejorar el sistema de producción y servicio en forma continua y permanente.
5. Instituir la capacitación y el entrenamiento.
6. Aprender e instituir el liderazgo.
7. Eliminar el temor. Crear confianza. Crear el ambiente adecuado para la innovación.
8. Optimizar los procesos en busca del logro de los objetivos y propósitos de la empresa mediante el esfuerzo de equipos, grupos y áreas de personal.
9. a) Eliminar las cuotas numéricas para la producción, en cambio, aprende a instituir métodos para mejora. b) Eliminar la administración por objetivos y en vez de ella aprender las capacidades de los procesos y como mejorarlos.
10. Eliminar las barreras que evitan que las personas se sientan orgullosas de su trabajo.
11. Fomentar la educación y la automejora en cada persona.
12. Aprender acciones para lograr la transformación. (pp. 3-4)

Sobre esta base, entonces, el entendimiento de los elementos de lo que Deming llamó un «sistema de profundos conocimientos» ofrece las perspectivas críticas necesarias para diseñar prácticas administrativas eficaces y tomar decisiones en el complejo ambiente de negocios de hoy en día, permitiendo a las organizaciones superar las barreras y descubrir nuevos horizontes, adaptándose a los cambios y nuevos desafíos de la sociedad, conocer sus propias cualidades o limitaciones permitirá la interacción de los modelos mentales e interpretación del mundo real, generando así experiencias en una retroalimentación para crecer y aprender.

## **Características del Círculo de Calidad**

De acuerdo con Fukui, Honda, Inoue, Keneko, Mlyauchi, Soriano y Yagi (2003), un círculo de calidad consiste en “un grupo pequeño de empleados de primera línea quienes controlan y mejoran continuamente la calidad de su trabajo, productos y servicios; operan de manera autónoma y utilizan los conceptos, herramientas y técnicas de la calidad total” (p. 74). Este concepto provee a los círculos de calidad de ciertas características a ser explicadas más adelante.

Sin embargo, valga destacar algunas otras definiciones de círculo de calidad. Para Thompson (1984) consiste en “un grupo pequeño de empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia” (p. 6). Resumiendo, al mismo autor, las misiones de los círculos de calidad se resumen en tres: (a) contribuir a mejorar y desarrollar a la empresa; (b) respetar el lado humano de los individuos y edificar un ambiente agradable de trabajo y de realización personal y (c) propiciar la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la organización.

Otra definición relevante de Juran (1993) es que los círculos de calidad tienen como idea básica “crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco” (p. 30). Esta interacción entre los trabajadores sirve para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua. Por consiguiente, las definiciones apuntalan

hacia ciertas características en virtud de los siguientes aspectos: cada círculo consta de un grupo pequeño, mejora continua del trabajo, autodesarrollo del individuo.

En primer término, Fukui y otros (2003) señalan respecto al grupo pequeño que el círculo de calidad se compone de tres a diez voluntarios provenientes de la misma área de trabajo y que se encuentran bajo el mismo supervisor. En el mismo sentido, señalan los precitados autores que:

El mantener el grupo pequeño permite que los miembros participen en las actividades del Círculo. Durante las reuniones, por ejemplo, cada miembro tiene la oportunidad de aportar ideas; mientras que, si el grupo consta de más de diez personas, puede suceder que alguno de ellos no logre aportar ideas por falta de tiempo, ya que las juntas o reuniones del Círculo generalmente duran no más de una hora. Si el grupo es pequeño, hay una alta probabilidad de que los miembros puedan fomentar mejores relaciones interpersonales y desarrollar una mayor cohesión. Cada miembro puede definir mejor su papel y sus responsabilidades, lo cual les da mayor seguridad en sus relaciones de trabajo, les permite apreciar su importancia para el grupo y desarrollar su autoestima. Si el Círculo tiene menos de tres miembros, es generalmente más difícil lograr que sucedan las cosas, mientras que, si tiene más de diez, el grupo se torna difícil de manejar. Los miembros del Círculo normalmente provienen de la misma área de trabajo, de modo que es más fácil que hablen sobre cómo mejorar la forma en que se realiza su trabajo, dado que comparten un mismo idioma, tienen el mismo ambiente de trabajo y experiencias, les afectan los mismos factores y tienen una meta común. (p. 91)

Por lo tanto, los individuos de cada círculo de calidad comparten un mismo supervisor, un mismo objetivo común, necesidades similares e, inevitablemente, problemas comunes, de manera tal que se conocen y dialogan con un lenguaje que los cohesiona, por lo tanto todas las visiones personales van alimentando una gran visión de la organización y cada

persona sentirá una conexión íntima que le impulsa a dar todo de sí para convertir sus más profundas inquietudes en realidad.

Surge la interrogante: ¿cuál debe ser el proceso que conduce al éxito de los círculos de calidad, en función del desarrollo del Talento Humano y de la organización como un todo?, para responderla se desglosa a continuación los procesos que lleva a cabo el círculo de calidad para cumplir con el proceso de mejora continua del trabajo. Por tanto, cabe explicar las finalidades y objetivos de los círculos de calidad, en el sentido del mejoramiento de los procesos organizacionales y de la satisfacción al cliente.

### **Finalidades de los Círculos de Calidad**

La mejora del trabajo debe ser continúa puesto el cliente jamás está satisfecho, en este sentido Fukui y otros (2003) señalan que “los círculos jamás dejan de buscar mejores formas de hacer el trabajo” (p.91). Una vez que se resuelve un problema, pasan a resolver otro, por lo tanto, la búsqueda de mejores formas de satisfacer al cliente jamás termina. Por otra parte, la operación de los círculos de calidad es autónoma. Al respecto, los precitados autores señalan que:

Los círculos resuelven los problemas propios de su área; de modo que operan en forma autónoma en el sentido de que están en libertad de elegir el problema a resolver. Identifican los datos que han de recopilar para comprender mejor por qué existe el problema y sus miembros analizan las causas entre ellos mismos (aunque a veces consultan con otros departamentos que afectan su trabajo) Analizan estas causas detalladamente hasta que logran aislar la causa más crítica del problema. Ellos solos piensan en posibles soluciones para eliminar esta causa más crítica; aunque están en libertad de consultar a los supervisores, ingenieros o facilitadores para obtener más ideas, son ellos quienes deciden cuál es la mejor solución. (p. 92).

De tal manera, cada círculo decide cómo implementar su solución, confirman que se implemente el procedimiento estándar de operación y demuestran que la solución es efectiva. Puesto que los trabajadores son los expertos en el trabajo, tienen la tarea de identificar los problemas de su taller, seleccionar cuál quieren abordar, concebir su solución y vender sus ideas a la gerencia. También es tarea suya el implementar sus soluciones una vez que la gerencia las aprueba, monitorear los resultados y asegurarse de que los problemas no ocurran de nuevo.

Por tal motivo, el círculo centra su actividad en los propios trabajadores pertenecientes al mismo, lo que genera e implica un autodesarrollo del individuo. Un Círculo de Calidad no sólo contribuye al desarrollo de un ambiente de trabajo sano, sino también a mejorar las capacidades, motivaciones, habilidades y potencialidades de sus miembros.

En este orden de ideas, Gutiérrez (2005) afirma en torno a las finalidades de los círculos de calidad, que los mismos se orientan a “crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco” (p. 14). Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

### **Fases de los Círculos de Calidad (CC)**

Las fases para el establecimiento de actividades de formación de círculos de calidad, de acuerdo con la bibliografía, pueden sintetizarse así:

### **1.- Convencer y comprometer a la dirección general del proceso**

La dirección debe conocer a la perfección sus posibilidades y beneficios. Según Morales (2005) debe confiar y estar convencida de su implantación, además debe ejercer permanentemente un liderazgo situacional, como impulsores y mantenedores del buen funcionamiento de los círculos. Sin esta condición, todos los esfuerzos serán inútiles. En una organización pública como es la Fundación "El Niño Simón", Mérida, es factible y necesaria esta implicación de la dirección en cuanto al liderazgo, confiando en sus capacidades en la formación de los círculos de calidad.

### **2.- Establecer la organización necesaria para la administración de los círculos de calidad, a partir de una unidad administrativa encargada de coordinar su introducción y operación**

Consiste en la formación de la estructura organizativa de apoyo. En este sentido, Morales (2015) establece que los círculos de calidad deben contar con una estructura organizativa de apoyo, independiente de la estructura de la organización, e inmersa en su área o departamento de calidad, la cual presta asesoría metodológica, define los medios físicos y humanos, planifica y ejecuta la formación de los facilitadores y realiza asimismo el seguimiento e impacto de la implantación de las acciones, al menos en las primeras fases. En el caso de la Fundación "El Niño Simón", Mérida, esta fase se centra en la aplicación de la propuesta, asesorada metodológicamente, por parte del departamento administrativo quien se ocupará de los elementos de la calidad.

### **3.- Diseño de un programa para desarrollar el proceso de implantación**



Se debe elaborar una estrategia para la implementación de los CC que garantice su efectividad, teniendo como objetivo el que estos grupos lleguen a generarse espontáneamente y de manera autónoma, tal como lo establece Gutiérrez (2005). Las actividades de formación de círculos de calidad radican en la propuesta que diseña la presente investigación.

#### **4.- Reglamentar la forma de operación**

Cada institución ajusta a sus características, las reglas para los CC, lo cual es considerado por el departamento administrativo de la Fundación “El Niño Simón”, en conjunto con los participantes de los círculos de calidad.

#### **5. Selección de los encargados y formación de facilitadores**

Para el desarrollo de los CC es necesario contar con facilitadores que permitan a los miembros entender los objetivos comunes, contribuyendo a tomar un plan para alcanzarlos, utilizando herramientas que permitan en forma colectiva alcanzar un consenso. Según Morales (2015) los facilitadores son personas con experiencia y prestigio en la empresa, cuya labor en este campo es la de guiar a los círculos durante sus primeros pasos, hasta que el conocimiento de la cultura de gestión participativa sea la adecuada. En este caso, se trata del propio investigador y autor de la presente propuesta junto con los líderes.

Sin embargo, también incluye la aplicación de programas de entrenamiento y capacitación a todo el personal y niveles de la empresa para que tengan un conocimiento y metodología de trabajo.

#### **6.- Desarrollar los sistemas de apoyo para los círculos de calidad, apoyos didácticos y logísticos para las tareas de los círculos**

Cada institución desarrolla sus sistemas de apoyo a los CC, tanto desde el punto de vista didáctico (de capacitación) como logístico. Esta fase es explicada en la sección que versa sobre el diseño de la propuesta.

## **7. Selección de temas prioritarios**

Uno de los errores comunes en la implantación de un nuevo modelo de gestión es pretender abarcar demasiado al principio. Por lo tanto, tal como lo establece Morgado y Reyes (2014) “en una primera etapa, se eligen temas prioritarios, o pequeñas áreas de la compañía, en donde empezar a aplicar la metodología” (p. 1). Estas áreas deben ser elegidas atendiendo a criterios de facilidad, es decir, aquellas en donde las posibilidades de éxito son más evidentes. Los temas y áreas más complicados serían objeto de posteriores etapas, cuando la organización alcance la suficiente experiencia. Los criterios para la selección de los temas a tratar en las primeras etapas, pueden estar relacionados con la urgencia y la importancia de problemas o mejoras detectadas por otras áreas. En el presente caso, esta fase se desarrollará según los lineamientos de la propuesta.

## **8. Lanzamiento de los primeros programas**

Definida la metodología que regirá las reuniones, realizada la declaración institucional, formados los facilitadores que participarán en el proceso y seleccionadas las áreas con las que se va a comenzar, se convocará a los primeros círculos, con carácter voluntario. Según Morgado y Reyes (2015) se tendrá en cuenta que lo importante en estas primeras experiencias es obtener éxitos, por lo que se comenzará con temas que resulten atractivos y de interés para los trabajadores. Si se realiza el lanzamiento de los primeros programas y no se obtiene participación, se dejará pasar algún tiempo y se repetirá el lanzamiento modificando los temas

propuestos. Esta fase, en este estudio, constituirá los primeros pasos de la propuesta.

### **Fundación Regional “Niño Simón” - Mérida**

La Fundación "El Niño Simón" es un ente de la administración pública que obedece su creación, al objetivo de atender de modo integral a los niños, niñas y adolescentes del país, en todas sus etapas del desarrollo humano. Estas metas de protección de niños y jóvenes se lograrán a través de la implementación de planes y programas de asistencia integral, dirigidos al mejoramiento de su calidad de vida.

En el caso de la Fundación “El Niño Simón”, de la región Mérida, su Misión es la de: Ofrecer atención integral a niños, niñas y adolescentes merideños pertenecientes a familias de escasos recursos económicos, potenciando su desarrollo humano, brindándoles oportunidades para que disfruten y ejerzan progresivamente todos los derechos contemplados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), la Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (2007), la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño, demás Tratados Internacionales que haya suscrito y ratificado la República. (Fundación El Niño Simón, 2015).

Mientras que, de acuerdo con la misma fuente, su Visión es la de ser una institución de carácter social, adscrita al Viceministerio para la Suprema Felicidad Social del Pueblo Venezolano; líder y modelo mediante el funcionamiento de sus programas de atención integral a niños, niñas y adolescentes del estado Mérida en las áreas de salud, educación, cultura y recreación, con un personal altamente capacitado y comprometido con la atención a la infancia y adolescencia.

## Bases Legales

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela publicada en gaceta oficial N° 5.453 de fecha 24 de marzo (2000), establece en su Artículo 117, la defensa del derecho del ciudadano a la calidad. De forma precisa, el mencionado artículo reza que: “Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad” (p. 65). Por lo tanto, la aplicación de círculos de calidad para el desarrollo del Talento Humano en la institución Fundación “El Niño Simón”, Mérida, se orienta a la mejora de la calidad del servicio de una organización pública de servicios del país.

Asimismo, la Constitución en su Artículo 141, establece que la Administración Pública está “al servicio de los ciudadanos y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho” (p. 70). De forma que dentro de la Fundación “El Niño Simón”, trabajadores e institución como un todo, se ven favorecidos en los principios de la administración pública, mediante programas que promuevan el desarrollo del personal, razón por la cual, la presente investigación se sustenta legamente.

Por su parte, la Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad (2002), tiene como objetivo establecer los mecanismos necesarios para garantizar el cumplimiento del articulado constitucional, en la medida en que permite defender los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el país. En tal sentido, de acuerdo con el Artículo 3, numeral 2, de la mencionada Ley, “La acción del Estado en materia de calidad (...) estará dirigida a la prestación de servicios” (p. 2).

Por lo tanto, legalmente, el servicio que presta la institución mencionada está regulado por el Estado. De igual forma, ofrecer calidad en ese servicio

es un deber ciudadano puesto que según el Artículo 6, las personas naturales y jurídicas, públicas o privadas, están “obligadas a proporcionar bienes y prestar servicios de calidad”. (p. 4), deber del cual no escapa la Fundación “El Niño Simón”, Mérida, lo que justifica legalmente, en gran medida, la presente investigación.

La Ley Orgánica para la Protección del Niño, Niña y Adolescente (2015) reza el deber de garantizar a todos los niños, niñas y adolescentes, que se encuentren en el territorio nacional, el ejercicio y el disfrute pleno y efectivo de sus derechos y garantías, a través de la protección integral que el Estado, la sociedad y la familia deben brindarles desde el momento de su concepción, lo cual es promovido a través de instituciones como la Fundación “El Niño Simón”, que corresponde a la unidad de estudio de la presente investigación.

Por otra parte, la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) establece en el Artículo 10, numeral 5, que son atribuciones de las oficinas de recursos humanos del sector público: “Dirigir y coordinar programas de desarrollo y capacitación del personal”, razón por la cual se hace pertinente la presente investigación, orientada hacia el desarrollo del personal, en este caso mediante los círculos de calidad.

Asimismo, la citada Ley, en el Artículo 33, numeral 1, establece que el funcionario público debe “Prestar sus servicios personalmente con la eficiencia requerida”, lo cual valida legalmente el presente estudio ya que mediante éste se persigue la calidad y por tanto la eficiencia del funcionario que pertenece a la Fundación “El Niño Simón”, Mérida.

Finalmente es necesario mencionar que la institución se rige con las disposiciones de la Fundación del Niño a nivel nacional.

**Tabla 1.** Operacionalización de las Variables

| <b>Objetivo General:</b> Proponer círculos de calidad en el Talento Humano de la Fundación “El Niño Simón”, Mérida.     |                     |                               |  |   |
|---|---------------------|-------------------------------|--|---|
| <b>Objetivos Específicos</b>  | <b>Variable</b>     | <b>Dimensión</b>              | <b>Indicadores</b>   | <b>Ítems</b>                              |
| Diagnosticar los procesos de Gestión del Talento Humano en la Fundación “El Niño Simón”, Mérida.                        | Talento Humano      | Gestión del Talento Humano    | -Admisión<br>-Adecuación perfil-cargo<br>-Compensación<br>-Procesos de desarrollo<br>-Procesos de mantenimiento<br>-Evaluación | 1,2<br>3,4<br>5,6<br>7,8<br>9,10<br>11,12 |
| Describir las características del proceso de desarrollo del Talento Humano en la Fundación “El Niño Simón”, Mérida.     |                     | Desarrollo del Talento Humano | -Orientación<br>-Tipos<br>-Importancia<br>-Planes  | 13, 14<br>15, 16<br>17, 18<br>19, 20      |
| Caracterizar lineamientos basados en círculos de calidad, para la mejora de los procesos de Gestión del Talento Humano  | Círculos de Calidad | Lineamientos                  | -Dirección del proceso<br><br>-Administración<br><br>-Implantación<br><br>-Operación<br><br>-Facilitadores                     |   |
| Elaborar actividades de formación de círculos de calidad para el Talento Humano de la Fundación “El Niño Simón”, Mérida |                     |                               | -Sistemas de apoyo<br><br>-Temas prioritarios  |   |

Nota: Jerarquización de Teorías. Silva (2018)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En esta fase, se hace referencia a los criterios investigativos que condujeron el estudio científico. De modo que se procede a explicar: el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos empleados para recolectar la información y por último, la metodología para el análisis de la información.

#### **Tipo de Investigación**

El tipo de investigación es descriptiva, lo cual se entiende según Balestrini (2006), como aquella que “infiere la descripción acerca de las singularidades de una realidad estudiada” (p. 6), aspecto que es planteado en esta investigación de acuerdo con los objetivos de la misma.

Por otra parte, se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, definido este por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012), como la “investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, procesos...” (p. 21). Entonces, el presente estudio cuyo objetivo consiste en proponer actividades de formación de círculos de calidad para la gestión del Talento Humano en la Fundación “El Niño Simón”, Mérida, conformó un proyecto factible que, además, debió tener apoyo en un trabajo de campo.

## **Diseño de la Investigación**

La investigación se fundamentó en un diseño de trabajo de campo, en la cual se observaron los hechos tal como se manifiestan en su ambiente natural y en este sentido, no se manipulan de manera intencional las variables. Tal como lo refieren Hernández, Fernández y Baptista (2014), “la investigación de campo no experimental busca recoger la información en donde ocurren los hechos, pero con la imposibilidad de manipular variables, la intención es solamente analizarlas” (p. 152). A través de esta modalidad, se establecen las relaciones entre causa - efecto y se predice la ocurrencia del caso o fenómeno

Así mismo, la investigación estuvo orientada de manera transeccional, porque según lo explican los precitados autores, la recolección de los datos se efectúa solo una vez y en tiempo único, a través de instrumentos debidamente diseñados para tal fin. Por último, cabe destacar que según Hurtado (2012) “el diseño se denomina contemporáneo si se trata de eventos en el tiempo presente” (p.78), aludiendo a la perspectiva temporal en la Fundación “Niño Simón” - Mérida, lo cual concordó con las necesidades investigativas del presente estudio.

## **Población y Muestra**

La población son aquellas personas u objetos que pueden aportar información importante directa o indirectamente al investigador y que le permitirá el buen desarrollo del estudio, en función de los objetivos. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2009), define la población como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes para “constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación” (p. 176).



En la presente investigación, la población está conformada por los 534 trabajadores de la Fundación “El Niño Simón”, Mérida. de la cual se selecciona una muestra. Tamayo y Tamayo (2009) señala que: “...a partir de la población cuantificada para una investigación, se determina la muestra cuando no es posible medir cada una de las entidades de población; esta muestra, se considera representativa de la población” (p. 176). A tal efecto, se seleccionó un tamaño de la muestra llamado “n”, aplicando el uso de un criterio basado en un cálculo estadístico, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$n = (N \times Z^2 \times p \times (1-p)) / (N-1) \times e^2 + (Z^2 \times p \times (1-p))$$

n = Número de elementos de la muestra a calcular

N= Tamaño de la población= 543

p = 0,5 (para poblaciones mayores a 100)

Z = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido. (Se utiliza Z=1,645, en esta investigación)

e = Margen de error o de imprecisión permitido (se utiliza el 10%=0.10).

Por consiguiente, el tamaño de la muestra se obtuvo, aplicando la fórmula matemática explicada, arrojando un resultado de sesenta (60) individuos pertenecientes a la población de trabajadores de la Fundación “El Niño Simón”, Mérida. Vale la pena destacar que la encuesta fue anónima y a su vez, voluntaria, razón por la que la selección final dependió de la participación consensuada entre el investigador y trabajadores.

### **Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

A los trabajadores, se les aplicó la técnica de la encuesta, la cual, según Arias (2012), es “una técnica en la cual se pretende obtener

información que suministra un grupo (...) acerca de un tema en particular” (p. 72), lo que supone un conocimiento previo a nivel de información de los encuestados a fin de que proporcione lo necesario para aportar a la investigación. El instrumento para la encuesta, fue el Cuestionario, que de acuerdo con lo expresado por Balestrini (2006) es:

Un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado. (pag.155)

En definitiva, el instrumento permitió recolectar la información necesaria para dar cuenta acerca de los indicadores de la Dimensión Desarrollo del Talento Humano, en el escenario de la investigación, según como los conocen y comprenden los trabajadores de la Fundación “El Niño Simón”, Mérida, según los resultados que arrojó la aplicación del cuestionario, a la muestra representativa seleccionada. Bajo estas consideraciones, el mismo se estructuró según los ítems referentes a los indicadores de las dimensiones correspondientes a las variables que se querían medir e investigar. Por tanto, el cuestionario estuvo conformado por 20 ítems con tres alternativas de respuesta en la modalidad de escala de Likert (ver Anexo B).

### **Validez del Instrumento**

Una vez diseñado el instrumento, antes de su aplicación, debe realizarse la validación del mismo. De acuerdo a Hernández (2014), la validez se refiere “al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que mide” (p. 143). De igual forma señala que para evaluar la validez del contenido, el investigador debe verificar por sí mismo y con la ayuda de otros en qué medida los ítems del cuestionario constituye una muestra representativa del universo que se propone medir.

En este sentido, para analizar la validez de contenido se utilizó la técnica de “juicio de expertos” que permite determinar si los ítems usados en la conformación del cuestionario son adecuados en cuanto a sí estos miden las variables objeto de estudio. Para este propósito, se entregaron los instrumentos a un grupo de tres expertos, quienes emitieron algunas consideraciones en cuanto a pertinencia, redacción, correspondencia del ítem y opciones sobre la base del procedimiento de validación descrito.

Asimismo, se aplicó el Coeficiente de Proporción de Rango CPR, que según el precitado autor es definido como: “El algoritmo que permite calcular la validez de contenido de cada ítems, la validez de contenido de todo instrumento y el nivel de concordancia entre jueces que validaron la prueba”. De esta manera, como resultado de la validez de la prueba, se obtuvo un Coeficiente de Proporción de Rangos igual a 0,92 el cual indica que la prueba tiene una excelente validez y concordancia, por lo cual se considera un instrumento altamente válido. (Ver Anexo E)

### **Confiabilidad del instrumento**

Para obtener la confiabilidad del instrumento, es decir la consistencia interior de éstos y sus capacidades para discriminar en forma constante entre un valor y otro, se calculó el coeficiente de confiabilidad Alfa - Cronbach, a través del paquete estadístico computarizado denominado Stistical Package for the social Sciences versión 10.0 (SPSS). Para la elaboración y llenado de la base de datos se transformaron las variables intervinientes en forma categórica. Este coeficiente es recomendado cuando el instrumento ha sido construido sobre la base de una escala de múltiples respuestas, es decir, cuando los ítems del instrumento presentan una escala de varias opciones.

A fines de interpretar los resultados, es necesario recurrir a los niveles de confiabilidad establecidos por Best (citado por Chávez, 2007), según el cual de acuerdo a esta escala, mientras más se acerca a 1 el valor del índice de confiabilidad, más alto es el grado de confiabilidad; como resultado se obtuvo un coeficiente Alpha de 0,89 el cual se interpreta como un instrumento altamente confiable. (Ver Anexo F)

### **Metodología para el Análisis de los Datos**

La metodología para el análisis de los datos recolectados fue de corte cuantitativo, puesto que los resultados de la aplicación de la encuesta fueron analizados sobre la base de la estadística descriptiva. De manera que, en cuanto al enfoque cuantitativo, empleado en este estudio, para analizar los resultados de la encuesta, se hizo uso de la estadística descriptiva.

En este orden de ideas, Sabino (2007) señala que dicho análisis cuantitativo es definido como “una operación que se efectúa, con toda la información numérica resultante de la investigación. Ésta, luego del procesamiento que ya se le habrá hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros y medidas, con porcentajes ya calculados” (p. 451), lo cual permite calcular porcentajes y representar gráficamente los resultados de los datos obtenidos para tener la información ordenada con representaciones visuales que contribuirán a su posterior análisis. Asimismo, se realizó sobre los datos recabados, un análisis que en concordancia con lo que expresa López (2001), consistió en “pasar de los datos a su conceptualización, a establecer categorías, interrelaciones, comparaciones, correspondencias, modelos, explicaciones, extrapolaciones” (p. 68). Lo cual se realizó para la interpretación de los cuadros y gráficos que generaron los datos de la encuesta.

En concreto, para analizar los resultados que arrojan respuestas al primer objetivo de diagnosticar los procesos de gestión del Talento Humano en la institución en estudio, se aplicó el enfoque cuantitativo para interpretar la encuesta que se aplicó a la muestra de trabajadores. Para arrojar respuestas al segundo objetivo de describir las características del proceso de desarrollo del Talento Humano dentro de la organización a investigar, se empleó igualmente el enfoque cuantitativo con el apoyo de la estadística descriptiva para el análisis de resultados de la encuesta a aplicar.

Con respecto al análisis de la información documental, estuvo centrado en los indicadores de la Dimensión características y lineamientos de los Círculos de Calidad, lo cual fue desplegado en el Marco Teórico y fue reforzado o profundizado en la formulación y elaboración de la Propuesta de actividades de formación de Círculos de Calidad para la gestión del Talento Humano en la Fundación “El Niño Simón”, Mérida.

www.bdigital.ula.ve

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

En función de la propuesta de elaborar actividades de formación de Círculos de Calidad para el desarrollo del Talento Humano de la Fundación “El Niño Simón” - Mérida, se planteó un estudio descriptivo, en la modalidad de proyecto factible. El presente capítulo presenta la fase de diagnóstico de la situación problemática, la cual brinda justificación a la propuesta y para ello se despliegan los resultados del trabajo de campo. En este caso, se hace referencia a los datos recolectados acerca de los procesos de Gestión del Talento Humano de la institución en estudio y sobre las características

del desarrollo de su Talento Humano. A tales fines, los datos deben ser organizados; en este sentido, Ander-Egg (1995) sostiene que:

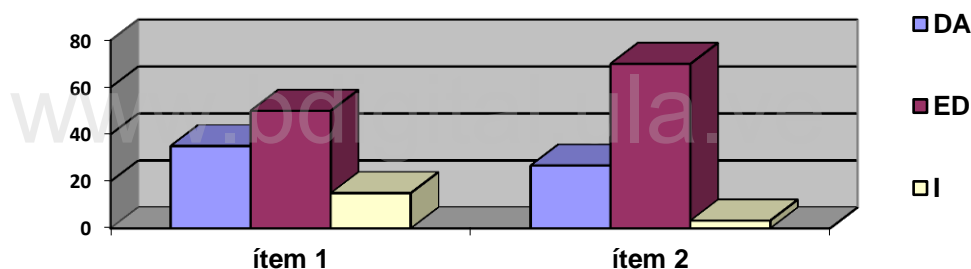
Los datos en sí mismos tienen limitada importancia, es necesario "hacerlos hablar", en ello consiste, en esencia, el análisis e interpretación de los datos. El propósito del análisis es resumir los resultados llevados a cabo en forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación. (p. 71)

Por lo tanto, para investigar los aspectos referentes a los indicadores del estudio, es necesario darles sentido a los datos provenientes del trabajo de campo, esto es, a partir de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la institución investigada. La organización de los datos, se hace a nivel descriptivo y por tanto, en tablas de frecuencias absolutas y relativas, con su respectivo gráfico que muestran tendencias, relaciones y permiten inferir el diagnóstico, objeto de esta fase de la investigación. Siguiendo las orientaciones de Finol y Camacho (2008), se procesa la información representando la respectiva interpretación y análisis de los resultados de acuerdo a cada indicador reflejando en las tablas y figuras los ítems correspondientes; esto con la finalidad de argumentar, constatar los datos con las teorías y así emitir un juicio valorativo sustentando el paso antes descrito.

**Tabla 2.**

**Variable: Talento Humano**  
**Dimensión: Gestión del Talento Humano**  
**Indicador: Admisión**

| N° | Items  |   | Alternativa |               |          |
|----|--|---|-------------|---------------|----------|
|    |  |   | De acuerdo  | En desacuerdo | Indeciso |
| 01 | Considera que los procesos de admisión del personal son adecuados                | F | 21          | 30            | 9        |
|    |  | % | 35,0        | 50,0          | 15,0     |
| 02 | Se realiza la admisión del personal con procesos de selección basado en perfiles | F | 16          | 42            | 2        |
|    |  | % | 26,7        | 70            | 3,3      |



**Figura 1. Indicador: Admisión**

De acuerdo a los resultados que se describen en la Figura 1, los procesos de admisión a la institución, según los trabajadores encuestados, en un 50% no los considera adecuados, un 35% está en desacuerdo con los mismos y un 15% manifiesta estar indecisos. De igual forma, se aprecia que una gran proporción del 70%, considera que no se realiza la admisión basada en perfiles, un 26,7% afirma que si se realiza la admisión basada en perfiles y un 3,3% revelan estar indecisos. Lo anterior evidencia que la percepción de los encuestados respecto a la admisión en la institución tiende

a ser negativa, indicándose con ello debilidades en este proceso del Talento Humano. Por tanto, cabe la necesidad de promover mejoras en ello.

Como se observa, la admisión según la percepción de los encuestados, resultó deficiente y se infiere, que ello afecta a la adecuación perfil-cargo, lo cual genera en la institución, debilidades en el alcance de metas organizacionales, puesto que según Matheus, Pérez y Moreno (2015), “el proceso de admisión debe estudiar la conducta humana y otros aspectos cualitativos que permitan la concordancia y pertinencia de los perfiles del personal con los objetivos de la organización” (p. 2). De manera que el reclutamiento y la selección que, para Chiavenato (2009), conforman la admisión, se ven débiles en la institución en estudio, razón por la cual debe proponerse un pensamiento estratégico a nivel del departamento de Talento Humano de la organización, a efectos de optimizar la calidad del proceso de Gestión de admisión de personal

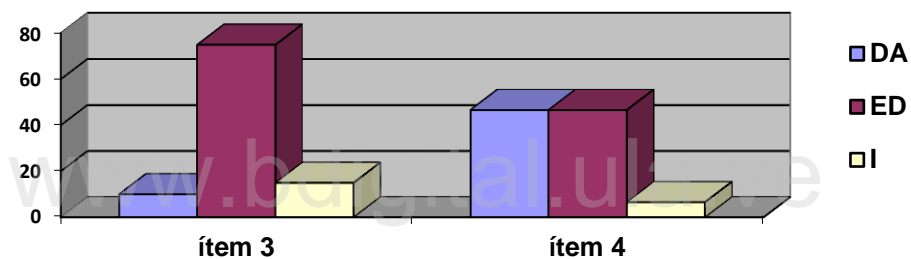
Por consiguiente, para la formulación de una propuesta en la línea de pensamiento estratégico, surge la idea de los Círculos de Calidad (CC), de manera que se posibilite un fortalecimiento de las tomas de decisión en cuanto a la admisión, así como de los demás procesos de Gestión del Talento Humano, puesto que, tal como demostró Lima (2012), la búsqueda de la calidad en los procesos de gestión, a través de los CC, mejoran las tomas de decisión y en general, son superiores a las herramientas gerenciales rutinarias, no basadas en pensamiento estratégico.



**Tabla 3.**

**Variable: Talento Humano**  
**Dimensión: Gestión del Talento Humano**  
**Indicador: Adecuación perfil/cargo**

| N° | Items  |   | Alternativa |               |          |
|----|--|---|-------------|---------------|----------|
|    |  |   | De acuerdo  | En desacuerdo | Indeciso |
| 03 | Considera que existe una adecuación del perfil del trabajador con su cargo | F | 6           | 45            | 9        |
|    |  | % | 10,0        | 75,0          | 15,0     |
| 04 | Su perfil corresponde con la razón de ser de su cargo                      | F | 28          | 28            | 4        |
|    |  | % | 46,7        | 46,7          | 6,6      |



**Figura 2. Indicador: Adecuación perfil/cargo**

Conforme la Figura 2, se demuestra una percepción con tendencia negativa respecto a la adecuación perfil-cargo en los encuestados, por lo tanto, este aspecto de la Gestión del Talento Humano se ve limitada. Un 75% de los encuestados piensa que no existe esa adecuación, por el contrario, un 10% de ellos asegura que si existe y un 15% manifiestan estar indecisos. Por otro lado, puede observarse que un 46,7%, desconoce si su perfil corresponde con la razón de ser de su cargo, al tiempo que otra porción del 46,7% asegura que si corresponde y un 6,6% se muestran indecisos; motivo por el cual, se plantea un fortalecimiento de los perfiles y desempeño de los trabajadores de manera que exista una mejor correspondencia.

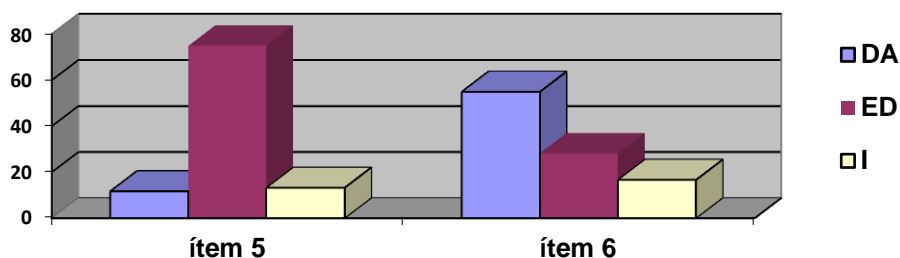
En este orden de ideas es de fundamental importancia que exista una adecuación entre el perfil y el cargo de cada trabajador. En tal sentido, en los ítems 3 y 4 se evidencia cierta ambigüedad, lo que permite inferir que hay un contraste entre cómo se lleva a cabo dicha adecuación en la Fundación, con lo expresado por Chiavenato (2009) respecto a la importancia de dicha adecuación para el proceso de aplicación del personal, el cual se basa en que debería existir un diseño del cargo con la especificación del contenido de cada cargo y las calificaciones del ocupante.

De manera que el departamento de Talento Humano, debe orientarse hacia una mejor adecuación, mediante diseños de cargos y calificaciones de los perfiles, lo cual requiere de tomas de decisión conjuntas dentro del mencionado departamento, y así obtener un fortalecimiento de la calidad de ese proceso de gestión, a proponerse mediante actividades de formación de círculos de calidad (CC), cuyas ventajas son indiscutibles puesto que, según Fuentes (2013), los grupos conformados por los CC son de carácter voluntario y participativo para analizar problemas, investigar causas, recomendar soluciones y tomar medidas correctivas.

**Tabla 4.**

**Variable: Talento Humano**  
**Dimensión: Gestión del Talento Humano**  
**Indicador: Compensación**

| N° | Ítems   |   | Alternativa |               |          |
|----|---|---|-------------|---------------|----------|
|    |   |   | De acuerdo  | En desacuerdo | Indeciso |
| 05 | El personal es compensado mediante incentivos económicos extras     | F | 7           | 45            | 8        |
|    |   | % | 11,7        | 75,0          | 13,3     |
| 06 | Existen beneficios sociales adicionales a la compensación económica | F | 33          | 17            | 10       |
|    |   | % | 55          | 28,3          | 16,7     |



**Figura 3. Indicador: Compensación**

Respecto a la Figura 3, se observa una tendencia hacia escasos incentivos económicos por compensación al personal. Un 75% de los encuestados percibe que no hay compensación económica extra, un 11,7% piensa que si se lleva a cabo dicha compensación y un 13,3% manifiestan estar indecisos. De igual forma, el 55% de los encuestados piensa que, si se otorga compensación en beneficios sociales adicionales al aspecto económico, un 28,3% asegura que no se otorgan dichos beneficios y un 16,7% considera estar indecisos. Por lo tanto, cabe revisar este proceso de compensación, fundamental para un adecuado clima organizacional y una exitosa Gestión del Talento Humano.

Los ítems 5 y 6 indican que existen más beneficios sociales que económicos extras, lo cual apuntala a que debe reformularse el proceso de compensación al personal, que según Matheus, Pérez y Moreno (2015), se basan en el incentivo y la motivación a los empleados de la organización, teniendo en cuenta los objetivos individuales que se deben alcanzar. En el mismo orden de ideas, Chiavenato (2009) señala que dicho proceso de compensación busca incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales.

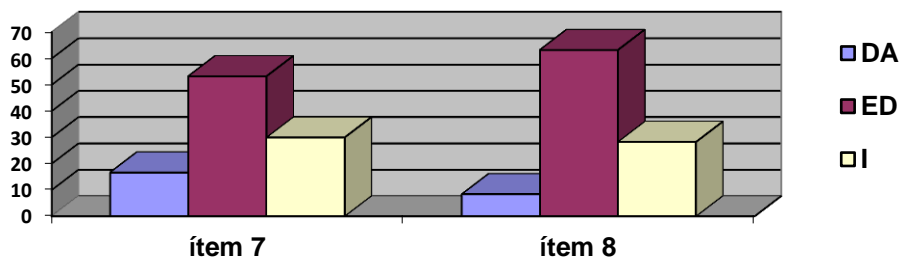
A efectos de fortalecer este proceso, se requiere de tomas de decisión en la línea de pensamiento estratégico, por parte del departamento de

Talento Humano, mediante grupos de círculos de calidad, que promuevan un clima organizacional favorable hacia la compensación del personal y plantee, a la supervisión, mecanismos de favorecimiento. En este sentido, Chiavenato (2009, p. 14) señala que las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en la organización, es decir, motiven el espíritu de misión en la empresa; y amplíen la interdependencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización, que incentiven las acciones que agreguen valor a la organización, al usuario o cliente y a los propios trabajadores.

**Tabla 5.**

**Variable: Talento Humano**  
**Dimensión: Gestión del Talento Humano**  
**Indicador: Procesos de desarrollo**

| N°        | Ítems   |          | Alternativa |               |          |
|-----------|---|----------|-------------|---------------|----------|
|           |   |          | De acuerdo  | En desacuerdo | Indeciso |
| <b>07</b> | Considera que se brindan oportunidades de desarrollo al trabajador para mejorar su desempeño y eficacia | <b>F</b> | 10          | 32            | 18       |
|           |   | <b>%</b> | 16,7        | 53,3          | 30,0     |
| <b>08</b> | Se lleva a cabo un desarrollo del trabajador para su enriquecimiento personal                           | <b>F</b> | 5           | 38            | 17       |
|           |   | <b>%</b> | 8,4         | 63,3          | 28,3     |



**Figura 4. Indicador: Procesos de desarrollo**

La Figura 4, evidencia que el proceso de desarrollo propiamente dicho posee debilidades según la percepción de los encuestados, puesto que más de la mitad de ellos, un 53,3% opina que no se busca brindar oportunidades para su desarrollo en función de mejorar su eficacia y desempeño, un 16,7% considera que si se brindan dichas oportunidades y un 30% asegura estar indeciso. De igual manera, se evidencia que un 63,3% de los encuestados piensa que no se lleva a cabo un desarrollo para el enriquecimiento personal, aspecto esencial de una Gestión de Talento Humano de excelencia, un 8,4% opina que si lleva a cabo y un 28,3% se muestran indecisos.

El proceso de desarrollo del personal, propiamente dicho, observados en los ítems 7 y 8, resultó débil en la institución. Este proceso incluye las mejoras en el desempeño y la eficacia del trabajador, así como su enriquecimiento personal; ambos aspectos fueron percibidos con tendencia negativa por parte de los encuestados, según los resultados de este estudio. Los mismos contrastan y difieren con lo planteado por Chiavenato (2009, p. 16), en el sentido de que este proceso de gestión -el desarrollo del personal- no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas o conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos permitiéndoles ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Por consiguiente, es requerida la propuesta de Círculos de Calidad (CC) en la institución, a manera de fortalecer el proceso de desarrollo del Talento Humano, de forma que mediante grupos voluntarios y participativos de CC, se obtiene, según demostraron Wan, Lou, Li y Zhang (2013), la

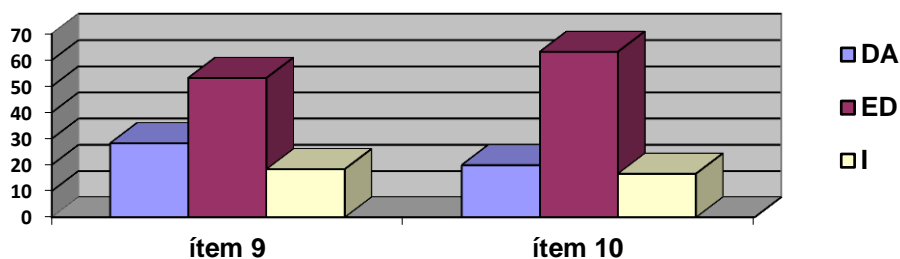
generación de un crecimiento en la actividad del personal que participa en los mismos, lo que implica mejoras en la motivación y en su desarrollo.

Asimismo, según Fuentes (2013), a partir de los círculos de calidad hay más participación del personal en la solución de problemas y mejora continua, puesto que, a través de una administración participativa, consultan y aplican varias de sus ideas y propuestas, incrementando su motivación en el desempeño de sus labores, reflejándose en los diversos logros laborales obtenidos, por ende, en su enriquecimiento personal y profesional, lo que implica desempeño y eficacia.

**Tabla 6.**

**Variable: Talento Humano**  
**Dimensión: Gestión del Talento Humano**  
**Indicador: Procesos de mantenimiento**

| N° | Items   |   | Alternativa |               |          |
|----|---|---|-------------|---------------|----------|
|    |   |   | De acuerdo  | En desacuerdo | Indeciso |
| 09 | Existe satisfacción entre el personal acerca de las condiciones ambientales de la institución | F | 17          | 32            | 11       |
|    |   | % | 28,3        | 53,3          | 18,4     |
| 10 | Percibe condiciones psicológicas satisfactorias en el lugar de trabajo                        | F | 12          | 38            | 10       |
|    |   | % | 20,0        | 63,3          | 16,7     |



**Figura 5. Indicador: Procesos de mantenimiento**

En la Figura 5, se evidencia que los procesos de mantenimiento, que implica la consideración de condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias, poseen una tendencia negativa en la percepción de los encuestados. Con relación a las ambientales, un 53,3% manifiesta que no existen, un 28,3% asegura que si existen y un 18,4% se muestran indecisos. De igual forma puede observarse que un 63,3% de los encuestados afirma que tampoco hay satisfacción con las condiciones psicológicas, un 20% considera que si la hay y un 16,7% revelan estar indecisos al respecto.

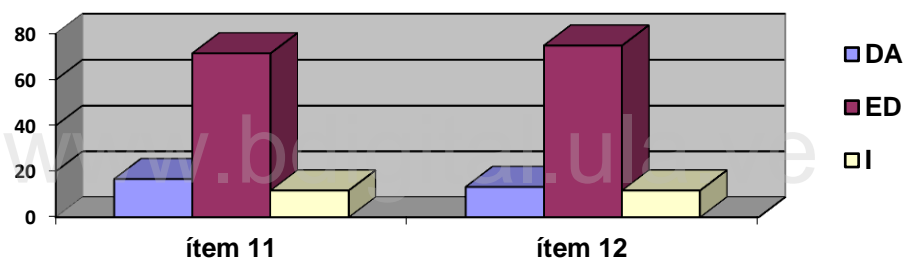
En la institución de estudio, según los ítems 9 y 10, se evidenció cierta tendencia negativa, (más del 50%) perciben fallas en el mantenimiento de las personas, tanto en condiciones ambientales como psicológicas. Según Chiavenato (2009), se deben crear tales condiciones para las actividades de las personas. Incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.

En este sentido, para este proceso de mantenimiento de las personas, es requerido un programa que lo fortalezca de manera estratégica, orientado hacia la calidad. Los círculos de calidad posibilitan mediante el establecimiento de grupos voluntarios y participativos, un clima organizacional que favorece las condiciones ambientales y psicológicas; tal como señala Lima (2012), estos círculos estimulan el estado de ánimo del grupo a través de la asistencia a los encuentros y ofrecen una oportunidad formal para tratar los temas relacionados con el trabajo; esto promueve mejores condiciones y se fortalece el proceso de mantenimiento del personal.

**Tabla 7.**

**Variable: Talento Humano**  
**Dimensión: Gestión del Talento Humano**  
**Indicador: Evaluación**

| N° | Ítems  |   | Alternativa |               |          |
|----|--|---|-------------|---------------|----------|
|    |  |   | De acuerdo  | En desacuerdo | Indeciso |
| 11 | El seguimiento del personal esta orientarlo hacia la eficacia                      | F | 10          | 43            | 7        |
|    |  | % | 16,7        | 71,6          | 11,7     |
| 12 | Existe un seguimiento evaluativo para realizar planes de capacitación del personal | F | 8           | 45            | 7        |
|    |  | % | 13,3        | 75            | 11,7     |



**Figura 6. Indicador: Evaluación**

Con respecto a la Figura 6, se pone en evidencia que la evaluación como proceso de Gestión del Talento Humano, tiende a mostrar debilidades, puesto que un 71,6% de los encuestados expresa que no hay un seguimiento evaluativo para orientarlos hacia la eficacia, un 16,7% piensa que si lo hay y un 11,7% se muestran indecisos. Asimismo, se aprecia que un 75% de los encuestados, considera que no existe dicho seguimiento para la implementación de planes de capacitación, lo cual motiva a plantear mejoras en cuanto al proceso de evaluación, un 13,3% opina que si realiza el seguimiento correspondiente y un 11,7% revelan estar indecisos.



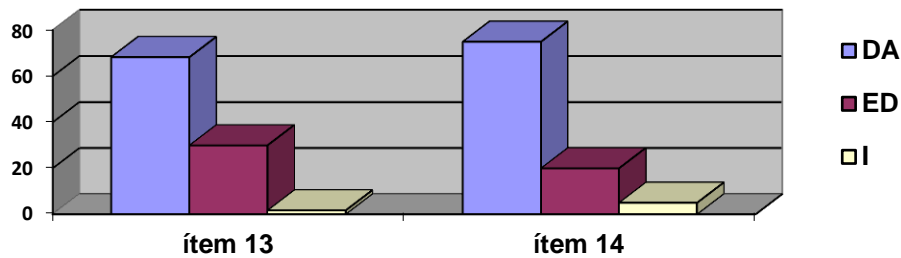
Según los resultados mostrados en los ítems 11 y 12, la evaluación se percibe poco orientada hacia el desarrollo Talento Humano, ni para formular planes de capacitación ni tampoco para medir el desempeño, por lo tanto, es importante que el Departamento de Talento Humano de la Fundación “El Niño Simón”, promueva una toma de decisiones estratégica, para lo cual una propuesta de círculos de calidad se torna fundamental.

Con respecto a la evaluación y/o monitoreo de las personas, debe existir un enfoque, bien sea orientado hacia el desempeño o bien hacia la formulación de planes de capacitación. Tal como lo señala Chiavenato (2009), la evaluación del desempeño consiste en desarrollar una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan, debido a ello, se halla integrada a los distintos procesos de la Gestión del Talento Humano, y está estrechamente relacionada al desarrollo de los trabajadores.

**Tabla 8.**

**Variable: Talento Humano**  
**Dimensión: Desarrollo del Talento Humano**  
**Indicador: Orientación**

| N° | Ítems   |   | Alternativa |               |          |
|----|---|---|-------------|---------------|----------|
|    |   |   | De acuerdo  | En desacuerdo | Indeciso |
| 13 | El proceso de desarrollo del personal está orientado hacia un mejoramiento de actitudes   | F | 41          | 18            | 1        |
|    |   | % | 68,3        | 30            | 1,7      |
| 14 | El proceso de desarrollo del personal está orientado hacia un mejoramiento de habilidades | F | 45          | 12            | 3        |
|    |   | % | 75          | 20            | 5        |



**Figura 7. Indicador: Orientación**

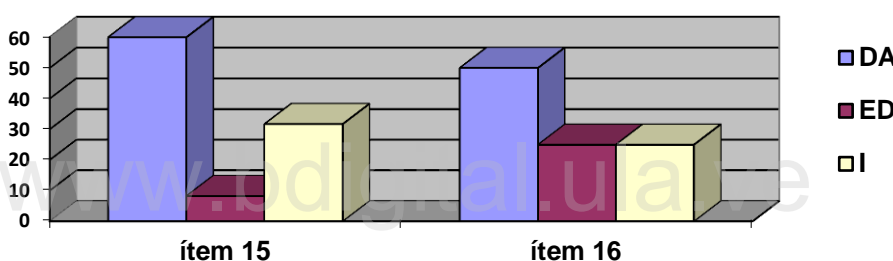
En relación con la Figura 7, se evidencia que en la orientación del desarrollo del personal como característica de este proceso de Gestión del Talento Humano, los encuestados piensan en un 68,3%, que el desarrollo debería estar orientado hacia un mejoramiento de actitudes, un 30% afirma estar en desacuerdo y un 1,7% se muestra indeciso. Asimismo, un 75% de los encuestados piensa que el desarrollo del personal debería estar orientado hacia un mejoramiento de las habilidades. Lo cual pone en evidencia la necesidad de orientar el proceso de desarrollo del personal hacia ambos aspectos del mismo, en especial, en cuanto a la mejora de habilidades. Un 20% expresa estar en desacuerdo con lo indicado, y un 5% considera estar indecisos.

Los resultados indican que el desarrollo del personal debería orientarse hacia un mejoramiento de actitudes y habilidades, donde, la tendencia percibida fue principalmente de habilidades. Por lo tanto, se justifica la elaboración de actividades de formación de círculos de calidad puesto que permitirá la mejora del desempeño para lo cual es fundamental que las personas sean cada vez más hábiles en su labor. En este sentido, Pardo y Díaz (2014) señalan que los procesos de capacitación y de desarrollo, así como de competencias y habilidades se convierten en factores clave para la transformación organizacional. De esta manera la institución estaría abierta a los nuevos retos que enfrentan las organizaciones modernas, al tiempo que fomentará la presencia de individuos con nuevas potencialidades, lo que dará valor agregado al trabajo.

**Tabla 9.**

**Variable: Talento Humano**  
**Dimensión: Desarrollo del Talento Humano**  
**Indicador: Tipo de desarrollo**

| N° | Items  |   | Alternativa |               |          |
|----|--|---|-------------|---------------|----------|
|    |  |   | De acuerdo  | En desacuerdo | Indeciso |
| 15 | Existe en la institución un desarrollo técnico y profesional                 | F | 36          | 5             | 19       |
|    |  | % | 60,0        | 8,3           | 31,7     |
| 16 | El desarrollo de la institución debería tener un enfoque ético y psicológico | F | 30          | 15            | 15       |
|    |  | % | 50,0        | 25,0          | 25,0     |



**Figura 8. Indicador: Tipo de desarrollo**

De acuerdo con la Figura 8, se muestra la tendencia afirmativa a que, según lo que piensan los encuestados, en un 60% debería existir un desarrollo del Talento Humano del tipo técnico y profesional, un 8,3% expresa estar en desacuerdo y un 31,7% revela estar indecisos. De igual forma un 50% de los encuestados opina que el desarrollo de la institución debería tener un enfoque de tipo ético y psicológico, un 25% considera estar en desacuerdo y otro 25% se muestran indecisos.

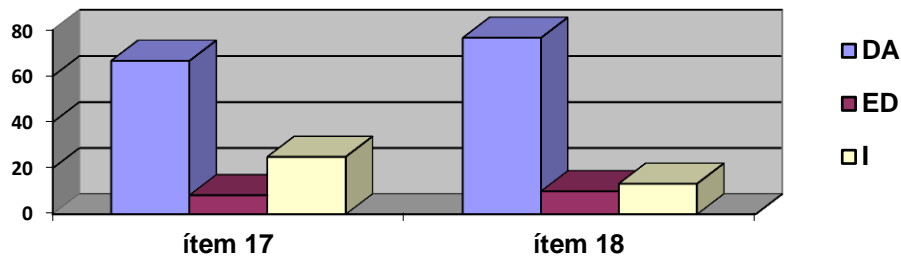
De tal manera, puede indicarse que ambos enfoques son deseados en la institución, lo cual debe ser considerado para la mejora del desarrollo del personal como proceso de Gestión del Talento Humano.

De acuerdo con los resultados observados en los ítems 15 y 16, destacó como interés de los trabajadores el enfoque técnico y profesional, sobre el ético y psicológico. Sin embargo, ambos fueron ampliamente ponderados (igual y mayor a 50%), de manera que, se hace relevante formular círculos de calidad para la promoción de ambos tipos de desarrollo del personal en la institución, lo que reafirma lo señalado por Pérez (2012), en el sentido de que el desarrollo del personal “es un proceso a largo plazo, que comprende el mejoramiento técnico, profesional, actitudinal, ético y su preparación para el desempeño de funciones más complejas” (p. 12). De esta manera se forjara en la organización un desarrollo de su Talento Humano de excelencia, donde el aprendizaje se base en la creatividad y la innovación y le permita a la organización sobrevivir en el tiempo. Este proceso de formación y de creación de conocimiento fomentará la presencia de individuos con capacidad para el análisis, lo que dará valor agregado al trabajo y al clima organizacional con un notorio reflejo en resultados medibles y sustentables.

**Tabla 10.**

**Variable: Talento Humano**  
**Dimensión: Desarrollo del Talento Humano**  
**Indicador: Importancia**

| N° | Ítems  |   | Alternativa |               |          |
|----|--|---|-------------|---------------|----------|
|    |  |   | De acuerdo  | En desacuerdo | Indeciso |
| 17 | El desarrollo del personal es importante debido a que le permite adaptarse a los cambios               | F | 40          | 5             | 15       |
|    |  | % | 66,7        | 8,3           | 25,0     |
| 18 | El desarrollo del personal es importante debido a que le habilita para asumir nuevas responsabilidades | F | 46          | 6             | 8        |
|    |  | % | 76,7        | 10,0          | 13,3     |



**Figura 9. Indicador: Importancia**

Conforme con la Figura 9, referente a la importancia del proceso del desarrollo del personal, según el 66,7% de los encuestados, este proceso le permite adaptarse a los cambios, mientras que 8,3% opina estar en desacuerdo y un 25% se muestra indeciso al respecto. Del mismo modo, un 76,7% de los encuestados, piensa que le habilita para asumir nuevas responsabilidades, 10% revelan estar en desacuerdo y 13,3% manifiesta estar indecisos. De manera que los encuestados consideran de importancia el desarrollo del personal desde ambos enfoques.

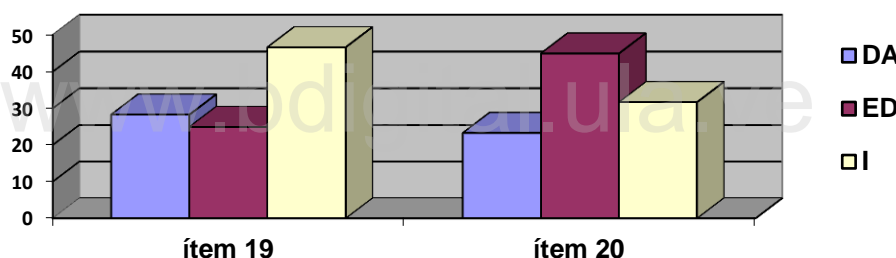
Se justifica y se hace factible la aplicación de actividades de formación de círculos de calidad para el desarrollo del personal en la institución, ya que la importancia del desarrollo del personal, de acuerdo con los resultados de los ítems 17 y 18 radica tanto en que habilita al trabajador hacia su adaptación a los cambios organizacionales, así como también hacia asumir nuevas responsabilidades.

En este sentido, según Pérez (2012), el desarrollo del personal provee varios beneficios, a saber: (a) Brindar a la organización las capacidades y la habilidad que ésta necesita para lograr sus objetivos estratégicos; (b) Acortar el tiempo de aprendizaje; (c) Mejorar la eficiencia y la efectividad, (d) Ayudar al personal a desarrollar sus habilidades naturales. De esta manera quedo en evidencia que en la institución, la importancia del desarrollo del personal está orientada con lo referido por el precitado autor.

**Tabla 11.**

**Variable: Talento Humano**  
**Dimensión: Desarrollo del Talento Humano**  
**Indicador: Planes**

| N° | Items  |   | Alternativa |               |          |
|----|--|---|-------------|---------------|----------|
|    |  |   | De acuerdo  | En desacuerdo | Indeciso |
| 19 | Existe actualmente en la institución un plan de capacitación que fomente el desarrollo                                 | F | 17          | 15            | 28       |
|    |  | % | 28,3        | 25,0          | 46,7     |
| 20 | Se ejecuta en la institución un plan de mejoramiento del clima laboral para impulsar el desarrollo de sus trabajadores | F | 14          | 27            | 19       |
|    |  | % | 23,3        | 45,0          | 31,7     |



**Figura 10. Indicador: Planes**

Con respecto a la Figura 10, se pone de manifiesto la inexistencia en la institución de planes de capacitación orientados al desarrollo del personal, puesto que un 46,7% de los trabajadores expresan estar indecisos al respecto, un 28,3% afirma que si existen planes de capacitación para fomentar en desarrollo y un 25% opina estar en desacuerdo. Por su parte, un 45% de los encuestados opina que no existen planes de mejoramiento del clima laboral, en cuanto un 23,3% considera que si se ejecutan dichos planes y un 31,7% manifiesta estar indecisos al respecto. Razón por la cual se justifica la puesta en práctica de los círculos de calidad en la búsqueda de fortalecer el clima laboral en la institución.

En relación a los planes para el desarrollo del personal en la institución, según ítems 19 y 20, los mismos son escasos, tanto los de capacitación como los orientados a mejorar el clima laboral, por lo tanto, se hace relevante la formulación de actividades de formación de círculos de calidad que persiga una perspectiva, tal como lo señalan Cuesta y Raufflet (2012), “centrada en las prioridades para el desarrollo de las competencias y un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento para el logro de objetivos y metas de la organización” (p. 44). Esto genera experiencias y una retroalimentación para crecer y aprender, adquiriendo nuevos compromisos y responsabilidades.

### **Conclusión del Diagnóstico**

Conforme con los resultados presentados, se detecta el requerimiento de proponer un plan de fortalecimiento de los indicadores que dan cuenta de la gestión del Talento Humano, a saber: los referidos a la admisión, adecuación perfil-cargo (aplicación), compensación, mantenimiento, desarrollo y evaluación del personal; asimismo, los correspondientes a las características del desarrollo del personal (orientación, tipo, importancia y planes). El diagnóstico da muestra que en la organización se ejecuta una débil y limitada actuación por parte de la gerencia del Talento Humano, ya que cada uno de los procesos de gestión se aprecia desvinculado a sus fines fundamentales.

En primer lugar puede señalarse que la admisión del personal a la institución tiene una tendencia negativa ya que no se emplean los canales adecuados de ingreso, en este sentido cabe destacar, que ésta no se realiza a través de procesos de selección basados en perfiles, infiriendo directamente en la adecuación perfil-cargo, ya que el perfil de las personas que ingresan a la organización no corresponde con la razón de ser de su

cargo, lo cual genera problemas en el alcance de las metas organizacionales, por no existir concordancia ni pertinencia entre los objetivos de cada persona con los objetivos de la organización. De allí surge la necesidad de promover mejoras significativas en dichos procesos a través de la puesta en marcha de los Círculos de Calidad, ya que los mismos van a fortalecer la toma de decisiones en cuanto a la admisión, teniendo incidencia inmediata en la adecuación perfil-cargo.

En cuanto al proceso de Compensación, se encontró que está limitando únicamente a los beneficios salariales de ley, ya que no existe dentro de la organización un plan de acción que fomente incentivos económicos extras o algún tipo de beneficio social adicional, que permitan de alguna manera impulsar la motivación de los trabajadores teniendo en consideración satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. De igual forma las debilidades en este proceso de gestión tendrán una influencia importante en el clima organizacional. Los grupos de Círculos de Calidad van a permitir que se promueva un clima organizacional favorable e incluso impulsaran la compensación del personal a través de mecanismos innovadores.

Por su parte, el proceso de mantenimiento en la institución también posee una tendencia negativa, ya que sus trabajadores perciben fallas tanto en las condiciones ambientales como psicológicas, en este sentido la dirección tiene la obligación de fomentar condiciones idóneas para que las personas lleven a cabo de manera adecuada su trabajo, es por ello que el establecimiento de los Círculos de Calidad propiciarían cambios trascendentales en el estado de ánimo de las personas, fomentando encuentros y actividades que permitan desarrollar mejores condiciones de trabajo.



Asimismo, la evaluación de las personas como proceso de gestión no se lleva a cabo con efectividad, ya que el desempeño no es evaluado ni orientado, además se percibe poco enfocado hacia el desarrollo del Talento Humano, trayendo problemas a la eficacia y eficiencia con la que la organización se desenvuelve, desintegrando los saberes, labores y tareas, ocasionando una falta de visión integral de la organización.

Los resultados del diagnóstico indican que según la percepción de los encuestados, el desarrollo debería estar orientado hacia un mejoramiento de habilidades, permitiendo que las personas sean cada día más hábiles en su labor, fomentando individuos con nuevas potencialidades, a través de un desarrollo técnico, profesional, ético y psicológico; esta creación de conocimiento otorgara un valor agregado al trabajo. De igual manera los miembros de la organización consideran que el desarrollo es importante debido a que les permite adaptarse a los cambios, al tiempo que los habilita para asumir nuevas responsabilidades, permitiendo a la organización mejorar sus capacidades para lograr sus objetivos estratégicos.

La propuesta de Círculos de Calidad, desde esta perspectiva, fortalecerá el proceso de desarrollo, aumentando la participación de las personas en la solución de problemas, aportando mejoras continuas, que en efecto, incrementaran la motivación, viéndose reflejado en un enriquecimiento personal y profesional, fortaleciendo en buena medida el contexto organizacional. A través de los Círculos de Calidad, es posible sembrar una nueva cultura de valores, donde el conocimiento derivado del aprendizaje continuo sea uno de los principales recursos, aprovechando al máximo los recursos del entorno para generar competitividad.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

Se diseñó una propuesta basada en actividades de formación de Círculos de Calidad en la Fundación “El Niño Simón”, la cual está destinada a promover la aplicación de estos Círculos en el Talento Humano de dicha institución. Fue diseñada con la finalidad de que su aplicación les permita adquirir motivación en sus actividades laborales, así como también, impulsar de forma importante el desarrollo del Talento Humano. La propuesta consiste en varias partes: La primera contiene la justificación, fundamentación, así como la factibilidad de su diseño. En la segunda parte se plantean sus objetivos en función a las fases para la implementación de Círculos de Calidad y finalmente se describen las actividades de formación de los Círculos.

#### **Justificación de la Propuesta**

Una propuesta de Círculos de Calidad (CC) para la Fundación “El Niño Simón”- Mérida, se hace relevante ya que posibilita la generación de un clima organizacional bajo el cual las condiciones ambientales y psicológicas del Talento Humano se verán favorecidas, al propiciar aquellos “un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor de mejorar los procesos operativos y de gestión” Thompson, (1984, p. 41). Asimismo, los CC se focalizan en la condición humana de las personas, con base en el respeto y adecuado clima laboral, por tanto, con ellos, “se logra promover la autorrealización y el autodesarrollo del trabajador” (Gasparini, 2009, párr. 7).

La justificación empírica se encuentra en la información recolectada en la institución en estudio, que en resumidas cuentas, pone de manifiesto en el Talento Humano, una desmotivación y poca concienciación hacia la calidad y productividad. Ambas limitaciones pueden ser minimizadas mediante la implementación de los Círculos de Calidad (CC), puesto que, como señala Gasparini (2009):

Estos círculos basan su existencia en la creación de una conciencia general de productividad y calidad de los procesos y tareas que todos y cada uno de los colaboradores desempeña día a día. Una de sus premisas más importantes radica en el intercambio de experiencias, ideas y conocimiento; para la generación de acciones creativas que permitan ante pequeñas iniciativas lograr grandes resultados. Su fin principal, obviamente, es colaborar en el objetivo común de toda empresa que intente ser sustentable a lo largo del tiempo... La mejora continua. (párr. 3)

De esta manera, puede indicarse que el intercambio continuo de experiencias, ideas y conocimiento, fomentara de forma importante el desarrollo del Talento Humano, que puede extrapolarse directamente hacia un desarrollo organizacional, sustentable y sostenible en el tiempo, ya que cada día se forjara un mejor ambiente interno, que resultara estimulante, al tiempo que puede incidir de forma positiva al momento de aprovechar las oportunidades del entorno.

En este sentido, los Círculos de Calidad resultan una herramienta poderosa ya que permitirán el nacimiento de una “fuerza interior” en el Talento Humano, que les impulse y comprometa hacia la mejora organizacional. Estos círculos, por un lado, motivan y por el otro, “crean conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho” (Thompson, 1984, p. 41). De modo que la institución podrá perseguir la calidad dentro de un ambiente psicológico y físico de excelencia.

## Fundamentación de la Propuesta

La propuesta se fundamenta en la búsqueda de la calidad de los procesos de gestión en la Fundación “El Niño Simón”, Mérida. En cuanto a la calidad, Quispe (2008) la define como “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (p. 97). En función de la información empírica se evidenciaron debilidades y limitaciones en la calidad de los procesos de gestión del Talento Humano: admisión, adecuación perfil-cargo, compensación, mantenimiento, desarrollo y evaluación. Asimismo, en lo referido al desarrollo como proceso particular: en cuanto a sus tipos, orientaciones, importancia y planes. Las debilidades, como se planteó antes, justifican la propuesta y a su vez demandan la apertura de algunos fundamentos teóricos de la misma.

Una propuesta de Círculos de Calidad debe ser, entonces, sustentada, lo cual puede hacerse sobre la base de alguno o algunos de los distintos exponentes de la Teoría de la calidad, dentro de los cuales se mencionan Deming, Juran, Crosby, Ishikawa y el Instituto Kaizen; quienes contribuyeron con sus teorías y técnicas para el mejoramiento y desarrollo organizacional.

La teoría de Deming es denominada Ciclo PECA (planificar-ejecutar-controlar- actuar); la de Jurán es llamada Trilogía de la Calidad (planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad); la teoría de Crosby se denomina Cero defectos, y la del Instituto Keizen responde al nombre de Teoría Keizen o las 5S (disposición metódica, orden, limpieza, estandarizar, disciplina).

La presente investigación selecciona para el fundamento de la propuesta, los principios de Kaoru Ishikawa, cuya teoría es llamada Círculos

de Calidad. Asimismo, se escogen algunos de los elementos de la teoría Cero defectos (Crosby).

La teoría de Círculos de Calidad (CC) de Kaoru Ishikawa, tal como lo plantea Gutiérrez (2005, p.72) especifica los siguientes principios: (a) La participación en un CC es voluntaria, aunque se espera la participación activa de todos los participantes. (b) La formación y el trabajo en un proyecto se deben realizar a costa del tiempo de la empresa. (c) La sistemática de trabajo gira en torno al líder del grupo. (d) Las nominaciones de proyectos de mejora pueden ser iniciativa tanto de los trabajadores como de los directivos. (e) Los proyectos estarán relacionados con las tareas propias de la actividad de sus miembros. (f) La selección de un proyecto para su ejecución efectiva corresponderá a la dirección con acuerdo del CC.

Se asumen estos principios debido a que son adaptables a la Fundación “El Niño Simón”, donde, las debilidades y limitaciones fueron evidenciadas en procesos de gestión, en particular, de gestión de desarrollo del personal. Por lo tanto, no fueron escogidas otras teorías que implicarían mediciones estadísticas en la fabricación de productos. En cambio, se trata de procesos gerenciales, de servicios internos en la institución, que a la postre, contribuye con el servicio externo que la fundación presta a la comunidad.

No obstante, dentro de la Teoría Cero defectos, se encuentran algunos principios para la implementación de Círculos de Calidad, que también son adaptables a la presente propuesta, según Gutiérrez (2005) a saber: (a) Compromiso de la dirección: la alta dirección debe definir y comprometerse en una política de mejora de la calidad. (b) Equipos de mejora de la calidad: se formarán equipos de mejora mediante los representantes de cada departamento. (c) Capacitación del supervisor: la dirección recibirá

preparación sobre cómo elaborar y ejecutar el programa de mejora. (d) Día de cero defectos: se considera la fecha en que la organización experimenta un cambio real en su funcionamiento. (e) Consejos de calidad: se pretende unir a todos los trabajadores mediante la comunicación. (f) Empezar de nuevo: la mejora de la calidad es un ciclo continuo que no termina nunca.

## **Factibilidad de la Propuesta**

### **Factibilidad Técnica**

Las actividades de formación de Círculos de Calidad en la Fundación “El Niño Simón”, Mérida, para la mejora continua en sus procesos de gestión, posee una factibilidad técnica en cuanto a la instrumentación requerida para la propuesta, puesto que se cuenta con el investigador responsable del diseño de la misma, quien ha formulado dicho plan sobre lineamientos operativos, técnicos, filosóficos y metodológicos en referencia a los círculos de calidad, buscando el apoyo del personal administrativo de la Fundación “El Niño Simón”, Mérida, con quienes el autor ha hecho las gestiones necesarias para lograr su motivación y colaboración a efectos de implementar la propuesta.

### **Factibilidad Institucional**

Las actividades de formación de círculos de calidad en la Fundación “El Niño Simón”, Mérida, tienen una factibilidad institucional en virtud de que existe motivación y entusiasmo para ser aplicado, por parte del personal directivo, administrativo y obrero de la institución, que participaron en la etapa diagnóstica, asimismo indicaron su disposición para la implementación de actividades que estén orientadas hacia el desarrollo del personal y que proporcionen mejoras a los procesos de gestión. En este sentido la

incorporación de los círculos de calidad para el desarrollo del Talento Humano debe contribuir a optimizar y demostrar de manera concreta, que se trabaja para establecer la búsqueda continua de las mejoras operativas y gerenciales, como procesos que inciden en la eficiencia, dentro de una nueva filosofía de gestión del Talento Humano.

### **Factibilidad Financiera**

Las actividades de formación de círculos de calidad para la Fundación “El Niño Simón”, Mérida, posee una factibilidad financiera por cuanto, en principio, su implantación implica recursos accesibles por parte de la institución, a saber: equipos y materiales de oficina, disponibles para ello. Por otra parte, la fundación posee cómodas instalaciones para realizar las actividades propuestas. Finalmente, el investigador, quien donará sus honorarios, será el experto responsable de estructurar la propuesta.

Sobre los anteriores fundamentos, se formula y elabora la presente propuesta, cuyos objetivos son los siguientes:

### **Objetivos de la Propuesta**

#### **Objetivo General**

Promover la aplicación de Círculos de Calidad en el Talento Humano de la Fundación “El Niño Simón” - Mérida

#### **Objetivos Específicos**

Involucrar a la dirección general de la organización en el proceso para la promulgación de los Círculos de Calidad.

Establecer la organización necesaria para la administración de los Círculos de Calidad.

Diseñar el proceso de implantación de los Círculos de Calidad.

Reglamentar la forma de operación de los Círculos de Calidad.

Seleccionar el Talento Humano encargado del desarrollo de los Círculos de Calidad.

Desarrollar los sistemas de apoyo de los Círculos de Calidad.

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



## Actividades de formación de Círculos de Calidad

**Tabla 12. Concienciación y convencimiento de la dirección**

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Objetivo Específico:</b> Involucrar a la dirección general de la organización en el proceso para la promulgación de los círculos de calidad |   |   |
| <b>Contenido</b>   | <b>Descripción de la Actividad</b>  |   |
| -Calidad<br>-Productividad<br>-Trabajo en equipo<br>-Círculos de calidad   | <p>Con el propósito de vender la idea de los círculos de calidad, es necesario proceder de arriba hacia abajo, primero involucrando al personal directivo, para posteriormente incluir a los niveles tácticos y operativos</p> <p>-Organización de mesas de trabajo con la dirección de la organización, con la idea básica de crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros, a través del trabajo en equipo, el intercambio de experiencias, conocimientos, así como el apoyo recíproco, resaltando los beneficios de la aplicación de los círculos de calidad en la gestión de organizaciones</p> <p>-Inclusión de los niveles tácticos y operativos al proceso</p> |   |
| <b>Recursos</b>  | <b>Tiempo</b>   | <b>Beneficiarios</b>  |
| Humanos<br><br>Materiales  | 2 meses   | -Talento Humano de la Fundación Regional “El Niño Simón” - Mérida |
| <b>Responsables:</b> Personal Directivo de la Fundación Regional “El Niño Simón”   |   |   |

**Tabla 13. Formación de la estructura organizativa**

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Objetivo Específico:</b> Establecer la organización necesaria para la administración de los círculos de calidad |   |   |
| <b>Contenido</b>   | <b>Descripción de la Actividad</b>  |   |
| -Estructura<br>-Círculos de Calidad  | <p>La conformación de la estructura organizativa de apoyo, debe ser independiente de la estructura de la organización, a fin de prestar asesoría metodológica, definir los medios físicos y humanos, así como realizar el seguimiento de la implantación de acciones, contando con el apoyo de los voluntarios en poner en marcha proceso</p> <p>-Explicación por parte del personal directivo a los demás los miembros de la organización, acerca de la estructura que debe existir para la administración de los círculos de calidad</p> <p>-Entrega de material didáctico fotocopiado en referencia a los círculos de calidad (principios, estructura y beneficios)</p> <p>-Organización de equipos de trabajo</p> <p>-Conformación del comité de dirección</p> <p>-Creación de una oficina de círculos de calidad</p> |   |
| <b>Recursos</b>  | <b>Tiempo</b>   | <b>Beneficiarios</b>  |
| Humanos<br><br>Materiales  | 2 meses   | -Talento Humano de la Fundación Regional “El Niño Simón” - Mérida |
| <b>Responsables:</b> Personal Directivo de la Fundación Regional “El Niño Simón”                                   |   |   |

**Tabla 14. Implantación de los círculos de calidad**

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Objetivo Específico:</b> Diseñar el proceso de implantación de los círculos de calidad |  |   |
| <b>Contenido</b>  | <b>Descripción de la Actividad</b>   |   |
| Procesos de los círculos de calidad:<br>-Planear<br>-Hacer<br>-Controlar<br>-Actuar       | La metodología a aplicar debe tener en cuenta los procesos de los círculos de calidad: planear, hacer, controlar y actuar. Desde esta perspectiva, se inicia el proceso de solución de problemas en una secuencia integrada de acciones, por parte de cada círculo formado<br>-Identificación de los posibles problemas a tratar, que afectan la unidad departamental haciendo referencia a la calidad de los procesos de gestión<br>-Selección de un problema a resolver<br>-Discusión y clarificación del problema a tratar<br>-Identificación y evaluación de las causas<br>-Identificación y evaluación de las soluciones<br>-Decisión de una posible solución, producto del consenso entre los miembros del círculo<br>-Desarrollo de una propuesta para la implantación de la solución, hecha de forma visible, estructurada y documentada<br>-Presentación de la propuesta a la dirección<br>-Finalmente la dirección debe realizar un estudio de las propuestas emanadas de cada círculo de calidad, evaluarlas y de considerarlas, poner en marcha el desarrollo de acciones que puedan ser puestas en práctica |   |
| <b>Recursos</b>   | <b>Tiempo</b>  | <b>Beneficiarios</b>  |
| Humanos<br>Materiales   | 3 meses  | -Talento Humano de la Fundación Regional “El Niño Simón” - Mérida |
| <b>Responsables:</b> Personal Directivo de la Fundación Regional “El Niño Simón”          |  |   |

**Tabla 15. Reglamento de operación de los círculos de calidad**

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Objetivo Específico:</b> Reglamentar la forma de operación de los círculos de calidad |   |   |
| <b>Contenido</b>   | <b>Descripción de la Actividad</b>  |   |
| -Reglamento de operación   | <p>De forma colectiva debe fijarse el reglamento que se considere necesario para el desarrollo de las actividades, siempre y cuando no afecte las formas estructurales para la aplicación de los círculos de calidad. De igual forma, es de suma importancia respetar las políticas y principios de funcionamiento establecidos por la organización</p> <p>-Realización de plenarios para discutir el reglamento básico de operación, de acuerdo a los principios establecidos para el funcionamiento de los círculos de calidad</p> <p>-Establecimiento del número de círculos de calidad</p> <p>-Establecimiento del número de integrantes de cada círculo</p> <p>-Distribución del tiempo para el desarrollo de actividades de círculos de calidad</p> <p>-Establecimiento de la forma de seguimiento y control</p> <p>-Evaluación de los resultados</p> <p>-Documentación del reglamento de operación</p> |   |
| <b>Recursos</b>  | <b>Tiempo</b>   | <b>Beneficiarios</b>  |
| Humanos<br>Materiales  | 2 meses   | -Talento Humano de la Fundación Regional “El Niño Simón” - Mérida |
| <b>Responsables:</b> Personal Directivo de la Fundación Regional “El Niño Simón”         |   |   |

**Tabla 16. Selección de los encargados y formación del personal**

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Objetivo Específico:</b> Seleccionar el Talento Humano encargado del desarrollo de los círculos de calidad |   |   |
| <b>Contenido</b>  | <b>Descripción de la Actividad</b>  |   |
| -Personajes en los círculos de calidad:<br>El facilitador<br>El líder<br>El instructor<br>El experto          | <p>-Se realizaran mesas de trabajo donde los voluntarios en consenso realicen el nombramiento de los miembros que contribuirán al desarrollo de los círculos de calidad, teniendo en cuenta el perfil de cada figura:</p> <p>El facilitador será el responsable de dirigir las actividades de los círculos, debe poseer como atributos: experiencia en la organización, en coordinación, planeación, enseñanza y una excelente comunicación. Por su parte el líder será el jefe del equipo de trabajo y símbolo de respaldo a la gerencia.</p> <p>El instructor será la persona encargada de organizar y realizar las jornadas de capacitación.</p> <p>Finalmente, el experto será aquella persona que por su conocimiento científico o técnico está facultado para dictaminar la factibilidad de la propuesta realizada por el círculo de calidad</p> <p>-Ejecución de jornadas de capacitación al Talento Humano que participa en el proceso de desarrollo de los círculos de calidad, bajo la dirección del instructor designado</p> |   |
| <b>Recursos</b>   | <b>Tiempo</b>   | <b>Beneficiarios</b>  |
| Humanos<br><br>Materiales   | 2 meses   | -Talento Humano de la Fundación Regional “El Niño Simón” - Mérida |
| <b>Responsables:</b> Personal Directivo de la Fundación Regional “El Niño Simón”                              |   |   |

**Tabla 17. Sistemas de apoyo para los círculos de calidad**

|  |               |   |
|--|---------------|---|
| <b>Objetivo Específico:</b> Desarrollar los sistemas de apoyo de los círculos de calidad |               |   |
| <b>Contenido</b>   |               | <b>Descripción de la Actividad</b>  |
| -Sistemas de apoyo   |               | <p>-Conformación de mesas de trabajo para la identificación de los todos los medios didácticos y logísticos que contribuirán al desarrollo de los círculos de calidad, a través de la capacitación permanente, bajo la dirección del instructor designado</p> <p>-Establecimiento de nuevos sistemas de apoyo dentro de la organización, requeridos para el proceso de desarrollo de nuevos círculos de calidad</p> |
| <b>Recursos</b>  | <b>Tiempo</b> | <b>Beneficiarios</b>  |
| Humanos<br><br>Materiales  | 1 mes         | -Talento Humano de la Fundación Regional “El Niño Simón” - Mérida   |
| <b>Responsables:</b> Personal Directivo de la Fundación Regional “El Niño Simón”         |               |   |

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

En relación con la información obtenida a través de la revisión bibliográfica realizada, así como el análisis de los resultados en concordancia con las variables y objetivos de la investigación, fue posible conformar un conjunto de conclusiones pertinentes y relevantes, que se especifican a continuación:

La investigación que culmina, logra proponer círculos de calidad en el Talento Humano de la Fundación “El Niño Simón” Mérida, en este sentido, la idea central de la puesta en marcha de Círculos de Calidad, integrara un concepto de participación activa en cada uno de los miembros que componen la organización, de tal manera que concentrando la potencialidad y sinergia de los mismos, se puedan gestar cambios trascendentales, que permitan fortalecer las debilidades que presenta la organización en el alcance de sus objetivos institucionales, de igual forma se fomentara el desarrollo de un ambiente de trabajo sano, con miras hacia el mejoramiento de las capacidades, motivaciones, habilidades y potencialidades, de tal forma que todos los procesos inmersos en la gestión del Talento Humano, estén orientados hacia la búsqueda de la calidad y productividad.

En cuanto al diagnóstico de los procesos de gestión del Talento Humano en la Fundación “El Niño Simón” Mérida, los resultados pusieron en evidencia debilidades y limitaciones importantes en todos los indicadores que dan cuenta de la gestión, referidos a la admisión, la adecuación perfil-cargo

(aplicación), la compensación, el mantenimiento, así como la evaluación y muy especialmente en el desarrollo del Talento Humano. Estos indicadores se ven debilitados por algunas fallas en el contexto organizacional e influyen directamente en la calidad y productividad que debería existir en la organización, de esta manera se logró objetivar una situación problemática diagnosticada mediante el instrumento diseñado para tal fin. Por tanto, las actividades de formación de Círculos de Calidad se hacen oportunas, a fines de fortalecer el contexto organizacional conformado por los distintos procesos en la Gestión del Talento Humano, haciendo énfasis, en el proceso de desarrollo, lo que provee factibilidad a la búsqueda de ese fortalecimiento mediante el enriquecimiento de la personalidad humana.

De igual manera, fue posible realizar la descripción de las características del proceso de desarrollo del Talento Humano en la Fundación, en términos de sus orientaciones, importancia, tipos y planes, los cuales fueron percibidos por las personas encuestadas como poco favorables. Asimismo, sus respuestas dan cuenta de la factibilidad de una propuesta que mejore tales características, permitiendo al Talento Humano ser la parte medular de la organización, en este contexto se observó la necesidad de instar a la dirección de la organización a tomar una actitud humanista, desarrollando las potencialidades de las personas, teniendo presente que la calidad será el resultado de la actitud y esfuerzo humano para su propia satisfacción. De esta manera, el desarrollo de las personas como proceso de gestión, implica el mantenimiento en una organización, tanto de su clima laboral como en el ambiente psicológico y de capacitación. Este proceso reviste gran importancia y su vinculación con los Círculos de Calidad es contundente.

La caracterización de lineamientos basados en Círculos de Calidad, para la mejora de los procesos de Gestión del Talento Humano, se obtuvo



mediante un trabajo documental, a través del desarrollo de los siguientes aspectos acerca de los círculos de calidad: la calidad, la filosofía de Deming, características, finalidades y fases. De esta manera fue posible destacar los aspectos más relevantes para la elaboración de las actividades de formación de Círculos de Calidad en la organización.

Finalmente es necesario referir que la propuesta de elaborar actividades de formación de Círculos de Calidad para el Talento Humano de la Fundación “El Niño Simón” Mérida, se estructuró en 6 partes, en función a las fases para la implementación de los círculos, que incluye: comprometer a la dirección general de la organización en el proceso para la promulgación de los círculos, establecer la organización necesaria para su administración, diseñar el proceso de implantación, reglamentar la forma de operación, seleccionar el Talento Humano encargado del desarrollo de los círculos y desarrollar sus sistemas de apoyo. Estas actividades son factibles a proponer a la institución, cuya aplicación servirá para la minimización de la problemática diagnosticada, cuya justificación y fundamentación fue de corte empírico y teórico.

Esta investigación, a partir del diagnóstico realizado, logró sentar las bases de la implantación de Círculos de Calidad, mediante el diseño de una propuesta factible de aplicación, consistente en varias actividades mostradas en su momento, que apuntalan a la promoción y el fomento de estos círculos dentro de la institución. Se aspira la aplicación de los mismos, en el mediano plazo, en búsqueda de mejoras institucionales, que repercutirán en aspectos sociales positivos. Asimismo, la investigación aportó elementos conceptuales y metodológicos de relevancia, y aspira ser empleada como antecedente en estudios similares que traten acerca de la filosofía de los Círculos de Calidad en organizaciones, tanto públicas como privadas.

En definitiva, los Círculos de Calidad implican motivación, disposición y entusiasmo para el cambio de la filosofía del desempeño de las personas; filosofía que requiere que dicho Talento Humano participe en los cambios, que sus ideas sean consideradas para la mejora de la eficiencia, de igual forma donde su participación mediante un trabajo consciente, conduzca a que la organización como un todo persiga la calidad dentro de un ambiente psicológico o físico de excelencia, conduciéndose laboral así como personalmente, de manera práctica, compartiendo la responsabilidad en el alcance de un clima organizacional adecuado para cumplir efectivamente con la misión por la cual la organización fue creada, la cual debe estar en franca evolución ante las transformaciones sociales, propias de una época de globalización. Si bien es cierto que los Círculos de Calidad no serán una fórmula para resolver todos los problemas existentes dentro de la organización, también es cierto que proporcionan algunas herramientas necesarias para tratar gran parte de estos, teniendo en consideración que los resultados no serán inmediatos, ya que requiere la inversión de tiempo y esfuerzo continuo para finalmente obtener excelentes resultados.

### **Recomendaciones**

A la Fundación “El Niño Simón” se recomienda poner en marcha las actividades de formación de Círculos de Calidad que propone esta investigación, cuyo diseño posibilita su implementación en el mediano plazo. Asimismo, considerar la posibilidad de su aplicación en otras sedes de la institución, por tal motivo se propone la realización de otra fase diagnóstica la cual pueda realimentar los datos empíricos que le dan justificación y factibilidad a la presente propuesta.

Al personal directivo, especialmente a la Gerencia de Recursos Humanos, se recomienda permanecer en constante actualización y capacitación sobre la aplicación de estrategias creativas, innovadoras que permitan fortalecer cada uno de los procesos en la Gestión del Talento Humano, permitiendo crear vinculación con sus fines fundamentales.

De igual manera se recomienda explorar constantemente métodos, técnicas o estrategias a nivel gerencial que faciliten y mejoren el proceso de desarrollo del Talento Humano, ya que es de gran importancia para el fortalecimiento del Capital Humano con el que se cuenta.

Asimismo se recomienda a la Gerencia, crear planes de acción que fomenten la motivación de las personas, ya que son también responsables de inducir comportamientos saludables, que contribuyan al buen funcionamiento de la organización, dando importancia a cada uno de sus miembros, siempre en la búsqueda de potenciar sus capacidades, teniendo en cuenta que la interpretación de las personas hacia su organización puede ser construida desde valores y principios fundados desde la propia organización.

En este orden de ideas, la puesta en marcha de actividades de formación de Círculos de Calidad, debe iniciarse con la motivación de las personas que participan en su desarrollo, este intercambio de ideas y experiencias va a permitir desarrollar una participación protagónica que creará un sentido de responsabilidad y pertenencia entre los miembros de la organización, ya que se genera cierta flexibilidad, al tiempo en que se respeten las opiniones de cada uno de los colaboradores. Comprender lo que opinan las personas puede propiciar cambios hacia todas las direcciones, que pueden influir en el propio comportamiento, no tanto desde el punto de vista individual pero sí de forma grupal.

Se sugiere además, proveer a todos los miembros de la organización de la información necesaria acerca de los Círculos de Calidad, para que así se tengan mejores elementos de juicio. Una vez puesta en marcha la idea, debe garantizarse su permanencia, estando inmerso en un proceso de mejora continua, con miras hacia un desarrollo de excelencia, que permita a la organización ser cada día más competente, cumpliendo con los objetivos a los cuales debe su creación.

Al personal de la fundación Regional El Niño Simón - Mérida, se recomienda brindar la máxima colaboración posible, para el avance de las actividades, ya que su desarrollo contribuirá a forjar su propia formación, abrirá las puertas a la creatividad, innovación y aprendizaje, con fundamentos de orden científico - reflexivo, necesarios para el desarrollo del conocimiento, atendiendo a sus propias necesidades y expectativas.

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

## REFERENCIAS

- Ander-Egg, E (1995). *Introducción a las Técnicas de Investigación Social*. (24<sup>ava</sup> ed.). México: Editorial El Ateneo.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. (6<sup>a</sup> ed.). Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. (7<sup>a</sup> ed.). Caracas: BL Consultores.
- Beer, M. (1989). *Gestión de los recursos humanos*. Madrid: Ed. Ministerio del Trabajo.
- Chávez, N. (2007) *Introducción a la Investigación Educativa*. (3<sup>a</sup> ed.). Maracaibo - Venezuela: Editorial La Columna.
- Chiavenato, A. (2009). *Gestión del talento humano*. (3<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). *Gaceta Oficial* 5.453. 24 de marzo.
- Cuesta, A.; Raufflet, E. (2012). *Gestión de recursos humanos con enfoque estratégico*. Barranquilla: ACRIP.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Ernst & Young Consultores (2007). *Manual del director de recursos humanos, Gestión por competencias*. (8ª ed.). Madrid: Cuadernos Cinco Días.
- Evans, J.; Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. (7ª ed.). México: Cengage.
- Fuentes, N. (2013). *Círculos de calidad: una herramienta para la mejora continua en las empresas de servicio de cable en el municipio de San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos*. Tesis. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango-Guatemala.
- Fukui, R.; Honda, Y.; Inoue, H.; Keneko, N.; Mlyuchi, I.; Soriano, S.; Yagi, Y. (2003). *Manual de Administración de la Calidad*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Fundación El Niño Simón (2015). *Fundación Regional El Niño Simón inició su gestión 2015*. [en línea]. Disponible: <http://www.diariodelosandes.com/index.php?r=site/noticiasecundaria&id=6633#sthash.jE0kseiW.dpuf> [Consulta, 2016, junio 28].
- Fundación El Niño Simón (2014) *Objetivos* [en línea]. Disponible: <http://www.fnns.gob.ve/?q=node/5> [Consulta: 2015, junio, 20].
- Gasparini, X. (2009). *Implementación de círculos de calidad en las organizaciones*. [Documento en línea]. Disponible: <http://ximenagasparini.blogspot.com/2009/11/implementacion-de-circulos-de-calidad.html> [Consulta: 2017, enero, 2].

- Gutiérrez, A. (2005). *Aplicación de los círculos de calidad en una organización*. Trabajo de Grado. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca-México.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª Ed.). México: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación*. (4ª ed.). Caracas: Sypal.
- Hurtado, J. (2012). *El proyecto de investigación*. (7ª ed.). Caracas: Sypal.
- Infante, C. (2008). *Manual de gestión de recursos humanos*. (2ª ed.). San Cristóbal: Fondo Editorial Universidad Nacional Experimental del Táchira.
- Juran, J. (1993). *Manual de Control de la Calidad* (4ª ed.). La Habana: Editorial MES.
- Ley del Estatuto de la Función Pública (2002). *Gaceta Oficial* N° 37.522.
- Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad (2002). *Gaceta Oficial* N° 37.543. 07 de octubre.
- Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (2015) *Gaceta Oficial* N° 6.185 Extraordinaria.
- Lima, A. (2012). *Análisis de la gestión de la calidad para la toma de decisiones en las pymes del sector Medios Impresos Regionales del estado Lara*. Trabajo de Grado. Universidad Lisandro Alvarado, Barquisimeto.
- López, H. (2001). *Cambiando a través de la Investigación*. (2ª ed.). Caracas: Edición X Demanda.
- Mego, O. (2013). *Propuesta de calidad total para mejorar el servicio en la Municipalidad de la provincia de Chiclayo-Perú*. Universidad Señor de Sipan. Chiclayo-Perú.
- Matheus, C; Pérez, J.; Moreno, J. (2015). *Procesos de gestión del talento humano* [Documento en línea]. Disponible:

<http://thgestionth.blogspot.com/2015/10/procesos-de-la-gestion-del-talento.html> [Consulta: 2016, Julio 20].

Morales, G. (2015). *El círculo de calidad según Ishikawa* [Presentación en línea]. Disponible: <https://prezi.com/8ronneaue3eb/segun-ishikawa-el-circulo-de-calidad-es-un-grupo-pequeno-q/> [Consulta: 2017, junio 6].

Morgado, A.; Reyes, J. (2014). *Fundamentos de la gestión de la calidad* [Documento en línea]. Disponible: <https://es.scribd.com/presentation/271933815/Gestion-de-La-Calidad-2> [Consulta: 2017, junio 6].

Organización Ayudando (2017). *Filosofía Kaizen: el milagro japonés*. [en línea]. Disponible: <http://www.autoayudando.com/filosofia-kaizen/> [Consulta: 2017, agosto 20].

Palom, F. (1991). *Los círculos de calidad. Teoría y práctica*. Barcelona-España: Marcombo, SA.

Pardo, C.; Díaz, O. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.* Trabajo de Ascenso. Universidad Konrad Lorenz, Bogotá.

Pérez, M. (2012). *Desarrollo del personal* [Documento en línea]. Disponible: <http://www.slideshare.net/Milagrospervez/desarrollo-de-personal> [Consulta: 2016, julio, 1].

Pillou, JF. (2014). *Calidad* [documento en línea]. Disponible: <http://es.ccm.net/contents/606-calidad> [Consulta: 2015, octubre, 1].

Quispe, J. (2008). *Bases para implementar círculos de calidad como herramienta de apoyo para la formación profesional de los estudiantes y la labor de los docentes de la Facultad de Educación en la UNMSM*. Trabajo de Grado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

Quminet (2012). *Los círculos de calidad y los equipos autogestionados* [Documento en línea]. Disponible: <http://www.quiminet.com/empresas/los-circulos-de-calidad-y-los-equipos-autogestionados-2745660.htm?>

mkt\_medium=2745660&mkt\_term=&mkt\_content=&mkt\_campaign=1&mkt\_source=55[Consulta: 2016, junio 28].

Rainer, M.; García, S. (2007). *La dirección corporativa de los recursos humanos*. (2ª ed.). Bogotá: Ediciones Díaz de Santos.

Sabino, C. (2007). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo de Venezuela.

Tamayo y Tamayo, M. (2009). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial Limusa.

Thompson, P. (1984). *Círculos de calidad: cómo hacer que funcionen*. Bogotá: Editorial Norma.

Ulloa, P. (1999). *El desafío de la gestión de los recursos humanos*. Guaranda-Ecuador: Riobamba.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. (Reimpresión). Caracas: Fedupel.

Wan, L.; Lou, Y.; Li, Y, Zhang, X. (2013). The role of quality circles in sustained improvement of medical quality. *Revista Springerplus*, Vol. 2, N° 141, pp. 1-5.



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

## **ANEXOS**

Anexo A

Mérida, 14 de noviembre de 2016

Prof. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Presente.-

Reciba usted mi más respetuoso saludo en ocasión de solicitarle su valiosa colaboración para validar y evaluar el instrumento utilizado en el trabajo de grado que realizo en mi aspiración de obtener el grado de Especialista en Derecho Mercantil mención Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial, estudio que efectuó a través de la Universidad de Los Andes.

Este formato fue realizado con la intención de que usted como especialista en el área, actué como validador o juez frente al instrumento que he diseñado para recabar información en torno al tema titulado “CÍRCULOS DE CALIDAD EN TALENTO HUMANO DE LA FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN” - MÉRIDA”, para ello se tomara en cuenta como criterio: claridad en la redacción de los indicadores y pertinencia de los objetivos, por lo que se le entregara como anexo el cuadro de operacionalización de la variable.

En espera de contar con su amplia receptividad, le anticipo mi más sincero agradecimiento, al tiempo que le aseguro que sabré aceptar sus sugerencias.

Atentamente

Lic. Oscar Enrique Silva Rodríguez

## Anexo B

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y  
GESTIÓN EMPRESARIAL

### **CUESTIONARIO A TRABAJADORES DE LA FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN”, MÉRIDA**

#### **PRESENTACIÓN:**

El presente cuestionario está dirigido a trabajadores de la Fundación Regional “El Niño Simón”, con la finalidad de obtener datos para un estudio en el área de la Gestión del Talento Humano, para el diseño de actividades de formación de Círculos de Calidad. La información suministrada es de carácter confidencial y la participación es de carácter voluntario.

#### **INSTRUCCIONES:**

A continuación se presentan una serie de preguntas para su evaluación, se pide su total sinceridad para efectos de resultados, por favor marque con una equis (X) la alternativa de su preferencia en el recuadro correspondiente a cada ítem.

| Nº | Ítem  | Alternativas |               |          |
|----|---|--------------|---------------|----------|
|    |   | De acuerdo   | En desacuerdo | Indeciso |
| 1  | Considera que los procesos de admisión del personal son adecuados                                       |              |               |          |
| 2  | Se realiza la admisión del personal con procesos de selección basado en perfiles                        |              |               |          |
| 3  | Considera que existe una adecuación del perfil del trabajador con su cargo                              |              |               |          |
| 4  | Su perfil corresponde con la razón de ser de su cargo   |              |               |          |
| 5  | El personal es compensado mediante incentivos económicos extras   |              |               |          |
| 6  | Existen beneficios sociales adicionales a la compensación económica                                     |              |               |          |
| 7  | Considera que se brindan oportunidades de desarrollo al trabajador para mejorar su desempeño y eficacia |              |               |          |
| 8  | Se lleva a cabo un desarrollo del trabajador para su enriquecimiento personal                           |              |               |          |
| 9  | Existe satisfacción entre el personal acerca de las condiciones ambientales de la institución           |              |               |          |
| 10 | Percibe condiciones psicológicas satisfactorias en el lugar de trabajo                                  |              |               |          |
| 11 | El seguimiento del personal está orientado hacia la eficacia  |              |               |          |
| 12 | Existe un seguimiento evaluativo para realizar planes de capacitación del personal                      |              |               |          |
| 13 | El proceso de desarrollo del personal esta orientado hacia un   |              |               |          |

|           |  |  |  |  |
|-----------|--|--|--|--|
|           | mejoramiento de actitudes  |  |  |  |
| <b>14</b> | El proceso de desarrollo del personal está orientado hacia un mejoramiento de habilidades                              |  |  |  |
| <b>15</b> | Existe en la institución un desarrollo técnico y profesional   |  |  |  |
| <b>16</b> | El desarrollo de la institución debería tener un enfoque ético y psicológico   |  |  |  |
| <b>17</b> | El desarrollo del personal es importante debido a que le permite adaptarse a los cambios                               |  |  |  |
| <b>18</b> | El desarrollo del personal es importante debido a que lo habilita para asumir nuevas responsabilidades                 |  |  |  |
| <b>19</b> | Existe actualmente en la institución un plan de capacitación que fomente el desarrollo                                 |  |  |  |
| <b>20</b> | Se ejecuta en la institución un plan de mejoramiento del clima laboral para impulsar el desarrollo de sus trabajadores |  |  |  |

*¡Muchas Gracias por su colaboración!*

Anexo C

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y  
GESTIÓN EMPRESARIAL

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo Julia Carruyo, titular de la Cédula de Identidad N° 7730422 de profesión Lic. En Educación, en la especialidad de Metodología de la Investigación y con postgrado en Psicología + Educación y Gerencia mediante la presente hago constar que he revisado y validado el instrumento presentado por el Licenciado Oscar Enrique Silva Rodríguez, el mismo para ser aplicado a trabajadores de la Fundación Regional "El Niño Simón" Mérida, con el fin de elaborar un programa de círculos de calidad. Una vez revisado y valorado su contenido, en mi carácter de experto doy validez para la aplicación del instrumento en cuestión.

Doy fe de lo expuesto, en Mérida a los 17 días del mes de Noviembre de 2016

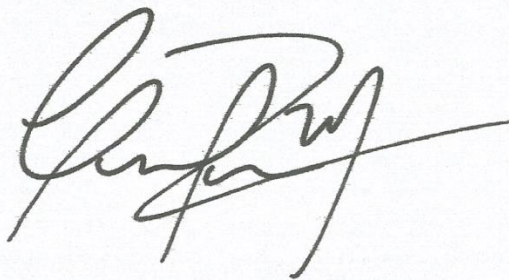
Julia Carruyo  
Firma: Julia Carruyo  
C.I: 7730422

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y  
GESTIÓN EMPRESARIAL

**CARTA DE VALIDACIÓN**

Yo César Enrique Mora Contreras titular de la Cédula de Identidad N° 11.469.894 de profesión Profesor Universitario, en la especialidad de Marketing y con postgrado en Marketing y Responsabilidad Social, mediante la presente hago constar que he revisado y validado el instrumento presentado por el Licenciado Oscar Enrique Silva Rodríguez, el mismo para ser aplicado a trabajadores de la Fundación Regional "El Niño Simón" Mérida, con el fin de elaborar un programa de círculos de calidad. Una vez revisado y valorado su contenido, en mi carácter de experto doy validez para la aplicación del instrumento en cuestión.

Doy fe de lo expuesto, en Mérida a los 18 días del mes enero de 2016



C:I: 11.469.894

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y  
GESTIÓN EMPRESARIAL

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo Germán Ignacio Valdúa, titular de la Cédula de Identidad N° V-5.033.133 de profesión Lic. Administración, en la especialidad de Maestría y con postgrado en Gerencia Empresarial mediante la presente hago constar que he revisado y validado el instrumento presentado por el Licenciado Oscar Enrique Silva Rodríguez, el mismo para ser aplicado a trabajadores de la Fundación Regional "El Niño Simón" Mérida, con el fin de elaborar un programa de círculos de calidad. Una vez revisado y valorado su contenido, en mi carácter de experto doy validez para la aplicación del instrumento en cuestión.

Doy fe de lo expuesto, en Mérida a los 14 días del mes de Noviembre de 2016

Germán I. Valdúa

Firma:

C.I: V-5.033.133



Anexo D

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

| Criterios  | Apreciación Cualitativa |       |         |            |
|--|-------------------------|-------|---------|------------|
|  | Excelente               | Bueno | Regular | Deficiente |
| Presentación del instrumento                     |                         | ✓     |         |            |
| Claridad en la redacción de los items            |                         | ✓     |         |            |
| Pertinencia de las variables con los indicadores |                         | ✓     |         |            |
| Relevancia del contenido                         |                         | ✓     |         |            |
| Factibilidad de aplicación                       |                         | ✓     |         |            |

**Apreciación Cualitativa**

Las interrogantes están en concordancia con el cuadro de operacionalización de Variables.

**Observaciones**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Validado por: Julia Carroyo C.I. N°: 7730422

Profesión: Lic En Educación Lugar de trabajo: Universidad de los Andes

Cargo que desempeña: Profesora de Metodología

Firma Julia Carroyo

## INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

| Criterios  | Apreciación Cualitativa |       |         |            |
|--|-------------------------|-------|---------|------------|
|  | Excelente               | Bueno | Regular | Deficiente |
| Presentación del instrumento                     | X                       |       |         |            |
| Claridad en la redacción de los items            | X                       |       |         |            |
| Pertinencia de las variables con los indicadores | X                       |       |         |            |
| Relevancia del contenido                         | X                       |       |         |            |
| Factibilidad de aplicación                       | X                       |       |         |            |

### Apreciación Cualitativa

Es un instrumento de fácil aplicabilidad, viéndose como un check and list, de manera que permitirá evaluar lo que se requiere desde un punto de vista muy particular que es donde apunta Oscar con su trabajo.

### Observaciones

Validado por: César Enrique Mora Contreras C.I. N° 11.469.894

Profesión: Lic. Administración Lugar de trabajo: CIDE-ULA

Cargo que desempeña: Profesor – investigador Asociado



Firma

## INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

| Criterios  | Apreciación Cualitativa |       |         |            |
|--|-------------------------|-------|---------|------------|
|  | Excelente               | Bueno | Regular | Deficiente |
| Presentación del instrumento                     | ✓                       |       |         |            |
| Claridad en la redacción de los items            | ✓                       |       |         |            |
| Pertinencia de las variables con los indicadores |                         | ✓     |         |            |
| Relevancia del contenido                         |                         | ✓     |         |            |
| Factibilidad de aplicación                       | ✓                       |       |         |            |

### Apreciación Cualitativa

*El Instrumento cumple con la necesidad metodológica requerida para investigar el desarrollo del personal en la institución objeto de estudio.*

### Observaciones

*Se recomienda aplicarlo en otras áreas.*

Validado por: Gaermeu Galdeira C.I. N°: V-8.033.133

Profesión: Lic. Administración Lugar de trabajo: C. I. Prop. Intelectual - ULA

Cargo que desempeña: Administradora

Firma Gaermeu F. Galdeira

Anexo E

**COEFICIENTE DE PROPORCIÓN DE RANGOS: CPR**

| Ítems | Juez 1 | Juez 2 | Juez 3 | $\sum r_i$ | PRi  | PPRi | Pe       |
|-------|--------|--------|--------|------------|------|------|----------|
| 01    | 3      | 3      | 3      | 9          | 3,00 | 1,00 | 0,035973 |
| 02    | 3      | 3      | 3      | 9          | 3,00 | 1,00 | 0,035973 |
| 03    | 2      | 3      | 2      | 7          | 2,33 | 0,77 | 0,035973 |
| 04    | 3      | 3      | 3      | 9          | 3,00 | 1,00 | 0,035973 |
| 05    | 2      | 3      | 3      | 8          | 2,66 | 0,88 | 0,035973 |
| 06    | 3      | 3      | 3      | 9          | 3,00 | 1,00 | 0,035973 |
| 07    | 3      | 2      | 3      | 8          | 2,66 | 0,88 | 0,035973 |
| 08    | 3      | 3      | 3      | 9          | 3,00 | 1,00 | 0,035973 |
| 09    | 3      | 3      | 3      | 9          | 3,00 | 1,00 | 0,035973 |
| 10    | 3      | 3      | 3      | 9          | 3,00 | 1,00 | 0,035973 |
| 11    | 2      | 3      | 3      | 8          | 2,66 | 0,88 | 0,035973 |
| 12    | 3      | 3      | 3      | 9          | 3,00 | 1,00 | 0,035973 |
| 13    | 3      | 3      | 3      | 9          | 3,00 | 1,00 | 0,035973 |
| 14    | 3      | 3      | 3      | 9          | 3,00 | 1,00 | 0,035973 |
| 15    | 3      | 3      | 2      | 8          | 2,66 | 0,88 | 0,035973 |
| 16    | 3      | 3      | 3      | 9          | 3,00 | 1,00 | 0,035973 |
| 17    | 3      | 3      | 3      | 9          | 3,00 | 1,00 | 0,035973 |
| 18    | 3      | 3      | 3      | 9          | 3,00 | 1,00 | 0,035973 |
| 19    | 3      | 3      | 2      | 8          | 2,66 | 0,88 | 0,035973 |
| 20    | 3      | 3      | 3      | 9          | 3,00 | 1,00 | 0,035973 |

**CPRc = 0,9204**

Instrumento de Validez: **EXCELENTE**

Anexo F

**RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD DE LA PRUEBA APLICADA**

**RELIABILITY ANALYSIS – SCALE ALPHA**

Paquete Estadístico SPSS Versión 10.0

Escala: Todas las Variables

Resumen del procesamiento de los casos

|       |                        | N  | %     |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos                | 10 | 100,0 |
|       | Excluidos <sup>a</sup> | 0  | 0     |
|       | Total                  | 10 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

www.bdigital.ula.ve

Estadísticos de fiabilidad

|                  |
|------------------|
| Alfa de Cronbach |
| <b>0,89</b>      |