



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES
Mérida – Venezuela

ACTA

En la ciudad de Mérida, a los trece días del mes de abril de 2009, estando presentes en la sede de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes, las siguientes personas: Profesores Juan Carlos Pacheco, Germán Rodríguez y José Germán Altuve en su condición de miembros del Jurado designado por el Consejo Técnico del Postgrado en Ciencias Contables, en reunión celebrada el 23 de octubre de 2008 de conformidad con el artículo 21 de las Normas de Funcionamiento de los Estudios de Postgrado en Ciencias Contables de la Maestría en Ciencias Contables, para conocer del Trabajo de Grado presentado por el estudiante de Postgrado **EDGAR DEL CARMEN BRICEÑO AVENDAÑO** titular de la **C. I. V- 10.713.329** como credencial de mérito para optar al grado de **MAGÍSTER EN CIENCIAS CONTABLES**.

Reunido el Jurado y presente el aspirante, éste procedió a defender su Trabajo de Grado, titulado: **"EL CAPITAL HUMANO COMO VALOR DEL CAPITAL INTELECTUAL. Caso: Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE) (Región 7 – Zona Mérida"**, el cual había sido previamente analizado por los miembros del Jurado. Concluida la defensa del Trabajo de Grado, el jurado consideró que estaban cumplidas las exigencias requeridas para ser aprobado como trabajo de mérito para que al mencionado aspirante le fuera conferido el grado de **MAGÍSTER EN CIENCIAS CONTABLES**.

Así lo declaran y firman.


Prof. Juan Carlos Pacheco
Tutor - Coordinador




Prof. José Germán Altuve
Miembro del Jurado


Prof. Germán Rodríguez
Miembro del Jurado

**República Bolivariana de Venezuela
Universidad de los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Postgrado en Ciencias Contables
Maestría en Ciencias Contables**

**EL CAPITAL HUMANO COMO VALOR DEL CAPITAL
INTELECTUAL**

**Caso: Compañía Anónima de Administración y
Fomento Eléctrico (CADAFE)
(Región 7 – Zona Mérida)**

**Autor: Edgar Briceño Avendaño
Tutora: Dra. Maria Carolina Bastidas (+)
Tutor: Msc. Juan Carlos Pacheco**

Mérida, abril 2009

INDICE GENERAL

RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I	7
PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN	7
La Situación	7
Justificación	18
Objetivos de la Investigación	21
Objetivo General	21
Objetivos Específicos	21
CAPÍTULO II	22
MARCO TEÓRICO	22
Antecedentes de la Investigación	22
Bases Teóricas	27
Administración de recursos humanos. Importancia del desarrollo holístico del recurso humano en las empresas del servicio público	27
Navegador SKANDIA.....	34
Fundamentos Filosóficos	35
Filosofía Humanista	36
La holística y la post – postmodernidad	43
El paradigma emergente u holístico	46
CAPÍTULO III	58
MARCO METODOLÓGICO	58
Diseño de la Investigación	58
Tipo de Investigación	60
Unidad de Estudio	62
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	63
Técnicas de procesamiento y análisis de datos	64
Técnicas e instrumentos de análisis de datos	64
Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Recolección de Datos	65
CAPÍTULO IV	66
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	66
CAPÍTULO V	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
Conclusiones	106
Recomendaciones	107

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 1. El Paradigma. Molina (2002)	47
Gráfico 2. Reclutamiento y Selección del personal.	67
Gráfico 3. Mecanismo de reclutamiento.....	68
Gráfico 4. Política de reclutamiento	69
Gráfico 5. Políticas de Inducción.....	71
Gráfico 6. Nivel Educativo.....	72
Gráfico 7. Formación técnica y universitaria	73
Gráfico 8. Programa de capacitación empresarial	74
Gráfico 9. Efectividad desprograma de capacitación	77
Gráfico 10. Antigüedad en años.....	78
Gráfico 11. Utilidad del personal dentro de la organización.	79
Gráfico 12. Conocimiento de la misión y visión de la empresa.	81
Gráfico 13. Identificación supervisor-empleados	82
Gráfico 14. Nivel de identificación con la empresa	83
Gráfico 15. Periodicidad de las reuniones en la empresa.	86
Gráfico 16. Frecuencia de reuniones.	87
Gráfico 17. Finalidad de las reuniones.....	88
Gráfico 18. Nivel de entusiasmo con el trabajo que realiza.	89
Gráfico 19. Comportamiento ético del personal dentro de la organización	90
Gráfico 20. Relaciones entre compañeros	91
Gráfico 21. Creatividad en la organización.	92
Gráfico 22. Liderazgo gerencial.	94
Gráfico 23. Tipos de liderazgo.	96
Gráfico 24. Capacitación para el cumplimiento de cargos	98
Gráfico 25. Despidos en la empresa.	100
Gráfico 26. Relación entre cantidad de personal y funcionamiento de la empresa.	101
Gráfico 27. Cumplimiento de la planificación.	102



Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Postgrado en Ciencias Contables
Maestría en Ciencias Contables

EL CAPITAL HUMANO COMO VALOR DEL CAPITAL INTELECTUAL

Caso: Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE) (Región 7 – Zona Mérida)

Autor: Lic. Edgar Briceño Avendaño
Tutor: Dra. María Carolina Bastidas +
Msc. Juan Carlos Pacheco
Fecha: Abril, 2009

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad analizar los efectos del capital humano en la generación de capital intelectual como activo generador de valor en la empresa CADAFE – Región 7 Zona Mérida; permitiendo mejorar la oferta de bienes y servicios y las ventajas competitivas. El camino metodológico seguido fue el de la investigación documental y de campo de tipo cualicuantitativa. Es una investigación documental por cuanto se plantean las teorías que sustentan la problemática. Es una investigación de campo porque se realiza, a partir del instrumento cuestionario, un análisis sistemático y cuantitativo de los datos obtenidos. Otra técnica de recolección de datos aplicada fue la lista de cotejo que proporciona datos para ser analizados cualitativamente. Para la validación de los instrumentos se usó el juicio de expertos en las áreas empleadas. Finalmente se pudo constatar que el capital humano se constituye como un factor trascendental para generar valor a la empresa donde se aplique, en este caso CADAFE, y produce una contribución fructífera, ya que se estimulan los conocimientos y las habilidades necesarias para implantar efectivamente soluciones y procesos innovadores.

Palabras Claves: capital humano, capital intelectual, motivación, logro, efectividad, recursos humanos, gestión por competencias.

INTRODUCCIÓN

La empresa actual se ha transformado en el decursar histórico de la humanidad. Los cambios han dependido de diferentes causas y han sido a su vez factor importante de las nuevas transformaciones que día a día van surgiendo. Si se puede afirmar que nada es estático, un ejemplo relevante sería la concepción de la empresa en el presente, pues cada uno de sus componentes debe moldearse para ajustarse óptimamente a los cambios de la era de la tecnología.

Sin embargo, dentro de la empresa uno de los mayores cambios que se han realizado se encuentra en lo concerniente al tratamiento del recurso humano como capital humano. El capital humano se constituye como factor capital para aumentar las capacidades y elevar las aptitudes del personal que labora en una empresa, entregando lo mejor de cada uno al trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

La nueva visión que se presenta en la actualidad es completamente diferente a la antigua que se presentaba como administración de recursos humanos, la gestión de hoy, no sólo está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa" (Chiavenato, 2004: 5). Así, la gestión del capital humano posibilita la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte del capital intelectual que simboliza, parten las decisiones, se emprenden las acciones y se crea la innovación de las organizaciones.

Por tanto, la presente investigación se plantea como propósito analizar los efectos del Capital Humano en la generación de Capital Intelectual como activo generador de valor en CADAFE – Región 7 Zona Mérida. De esta manera se busca conocer como el capital humano funciona como una

herramienta para enfrentar el desafío de la gestión por competencias; elevando las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa para hacerla más efectiva.

Cuando la empresa tiene presente la importancia de su capital humano involucra las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador, lo que se revierte en la excelencia del alcance de los objetivos de la organización.

La presente investigación está estructurada en cinco capítulos.

El primero expone el planteamiento del problema, las interrogantes de la investigación, los objetivos, la justificación, limitaciones y alcances del mismo. El segundo capítulo es contenedor del marco teórico compuesto por los antecedentes, además de aspectos de importancia significativa de acuerdo con el tema. El tercer capítulo, constituye el marco metodológico. Esta investigación responde a la modalidad de investigación documental y de campo de tipo cualicuantitativo.

El cuarto capítulo contiene la presentación y análisis de los resultados. El capítulo quinto presentan las conclusiones y recomendaciones, que surgieron de todo el proceso investigativo.

Finalmente, se muestran las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes a modelos de instrumentos de recolección de datos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN

La Situación

Las organizaciones incorporan como elemento esencial de funcionamiento operacional a cada una de las personas que aporta su trabajo como parte de los procesos internos y hacia el entorno, es sí como en la actualidad las organizaciones han valorado el recurso humano como algo dinámico. Esto tiene sentido pues se valora más la capacidad de aprendizaje que los conocimientos adquiridos, ya que es más importante aprender, porque esto significa acceder al conocimiento, que poseer una colección de información. Esta capacidad constituye un aspecto clave para asumir y proponer el cambio ante nuevos retos.

En este sentido, el recurso humano de una organización, ha ocupado un lugar preponderante en la vida de las mismas, no obstante, no es sino hasta las últimas décadas del siglo pasado, cuando se le da el verdadero valor, surgiendo la necesidad de mejorar la administración de los recursos humanos, debido al cambio de paradigmas en relación con este recurso.

De esta forma, en la búsqueda de la creación del valor organizacional, la Gerencia de Recursos Humanos debe orientar su acción hacia la implementación de estrategias, que motiven la participación activa del trabajador en la promoción del valor, de manera tal, que cada empleado actúe como un socio hacia metas compartidas.

Para lograr este cambio o propósito, es necesario promover incentivos dirigidos a los trabajadores, los cuales deben estar basados en los siguientes aspectos:

- Promover el mejoramiento continuo de formación del recurso humano, a través de adiestramiento y desarrollo profesional.
- Incentivar la participación del recurso humano sobre el proceso productivo, buscando que se sientan importantes en la ejecución de su trabajo.
- Estimular el espíritu creativo para generar el cambio y asumir nuevos retos.

Así, el cambio es una constante en la fuerza de trabajo de las organizaciones laborales. Los administradores efectivos obtienen un ascenso o se van a otras empresas a buscar una mejor posición; a los administradores incapaces se les desciende de puesto o incluso se les despiden. Además ocasionalmente la compañía puede necesitar más o menos empleados y administradores.

Por tanto, el proceso de administración de recursos humanos nunca se detiene, más bien es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.

En este orden de ideas, para atender exigencias crecientes de organizaciones complejas la administración de personal ha evolucionado a partir de importantes progresos que datan del comienzo de la Revolución Industrial, tales como la evolución de asociaciones de trabajadores, cambios en la oportunidad educativa, la evolución de las empresas y de una sociedad urbana.

La Revolución Industrial aparece casi simultáneamente con las revoluciones intelectual, científica y política de los siglos XVII y XVIII. Consistió esencialmente en la evolución de la maquinaria, la vinculación de la energía con las máquinas y el establecimiento consecuente de fábricas en las que se empleaba a gran cantidad de personas.

Otro logro a lo largo de la historia de la administración de personal, es el movimiento de la administración científica, cuyo padre fue Frederick W. Taylor, quien comenzó sus experimentos en la industria del acero, en las plantas de Midvale y Bethlehem, en 1885.

Ocho años antes Taylor había desarrollado lo que llamó los cuatro grandes principios en que se basa la administración: 1) el desarrollo de una verdadera ciencia; 2) la selección científica de los trabajadores; 3) su (del trabajador) desarrollo y educación científicos; y 4) una cooperación amistosa estrecha entre la administración y los hombres (Chiavenato, 2004).

El primer principio de Taylor implicaba la observación, clasificación y tabulación sistemáticas de actividades del trabajo. El segundo tenía que ver con la selección de personas con las habilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo con eficacia el ahora eficientemente organizado trabajo. El tercero implicaba capacitación, permitiendo que las personas escogieran sus propios métodos de trabajo. Y el cuarto principio se interesaba en una casi igual división del trabajo y las responsabilidades entre la administración y los trabajadores.

A pesar que el mayor énfasis de la administración científica de Taylor estaba en la planeación y simplificación de las tareas, nunca se olvidó del

trabajador implicado. Valoró la importancia del reconocimiento individual por un desempeño superior, enfatizó la necesidad de una actitud de desarrollo hacia los empleados, y se dio cuenta del valor de las ideas de los trabajadores.

En el desarrollo de modelos útiles para comprender y examinar la administración de personal, se encuentran también los conceptos desarrollados en Francia por Henry Fayol, sobre los procesos administrativos: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

La planeación incluye el establecimiento de metas y objetivos. La organización incluye la construcción de una estructura organizacional, dividiendo el trabajo, la dirección se define como el proceso de hacer que las personas lleven a cabo las actividades de la organización, la coordinación se refiere a mantener las interrelaciones apropiadas entre diversos segmentos de la empresa, el control es el proceso de verificar resultados contra los planes y evaluar el desempeño a todo lo largo de la organización.

Aunado al proceso anterior que tiene vinculación con la actividad organizacional, si se quiere comprender al recurso humano como parte esencial de esta actividad es necesario conocer las causas de su comportamiento porque más allá de ser empleados o trabajadores son seres humanos.

Abraham Maslow planteó en su libro *Motivación y Personalidad* (1954) el concepto de la Jerarquía de Necesidades que fundamenta, en mucho, el desarrollo de la escuela humanista en la administración y permite adentrarse

en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a aportar parte de su vida a ella.

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo con una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

Así, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático, sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Tal como lo expresa López (2002):

Cuando un hombre sufre de hambre lo más normal es que tome riesgos muy grandes para obtener alimento, una vez que ha conseguido alimentarse y sabe que no morirá de hambre se preocupará por estar a salvo, al sentirse seguro querrá encontrar amor, etc. El punto ideal de la teoría de Maslow sería aquel en el cual el hombre se sienta autorrealizado (p. 43).

A la luz de las teorías anteriores se puede afirmar que la administración de los recursos humanos tiene una complejidad implícita, razón por la cual es válido enfocarla bajo la concepción holística, la cual implica: (a) La valoración de los ejes psicológico y social; (b) la visión integral del ser

humano; (c) La vinculación estrecha con la comunidad y el conocimiento de sus hábitos y creencias.

Para enfrentar en forma holística el proceso de administración de los recursos humanos, se hace imprescindible conocer y manejar los sistemas de interacción, equilibrio y autorregulación, promover la confianza en sí mismo, el manejo en equipo, la relación afectiva y respetuosa del gerente-personal la cual puede ser muy útil y estimulante en el proceso de integración laboral.

En holística, para que un programa de recursos humanos en las empresas de servicio sea afectivo, los administradores que lo tengan a su cargo deberán considerar dos importantes factores: uno, un plan estratégico y otro las adquisiciones y fusiones.

El factor principal es el plan estratégico de la organización, el cual define las necesidades de ésta en cuanto a recursos humanos; por ejemplo, una estrategia de crecimiento interno significa que se contratará empleados adicionales, las adquisiciones y fusiones, por otro lado, probablemente significan que la organización necesitará planear despidos, ya que las fusiones tienden a crear plazas duplicadas o traslapadas que se pueden manejar más eficientemente con menos empleados.

Los elementos centrales de la planificación de recursos humanos son la previsión y auditoria de recursos humanos. Estos dos elementos proporcionan a los administradores la información que necesitan para planear los otros pasos del proceso de administración de recursos humanos, entre ellos el reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

Tal vez no sea muy evidente la necesidad de planificar los recursos humanos, después de todo, podría preguntarse si la organización necesita a nuevos empleados, por qué simplemente no los contrata. En realidad, dentro de la concepción holística, las necesidades de recursos humanos en las empresas de servicios no pueden satisfacerse con tanta facilidad como sugiere esta pregunta.

Una empresa que no planifique sus recursos humanos advertirá a menudo que no está cubriendo las necesidades de personal ni está logrando eficazmente sus metas globales. Según plantea Stoner (1997), por ejemplo:

Una compañía telefónica quizá confíe incrementar la productividad con un nuevo equipo automatizado, pero si no ha empezado a contratar y capacitar a la gente que ha de operar el equipo antes de iniciarse la instalación, posiblemente el equipo permanezca ocioso durante semanas o meses (p.402).

Es así como las organizaciones empresariales y públicas disponen de un recurso vital e intangible el cual les permite desarrollar su actividad esencial, ese recurso es el conocimiento. El conocimiento reside en el complejo sistema de procesos que da como resultado, la materialización de los bienes o servicios. Así, existen dos soportes básicos del conocimiento:

1. Los recursos humanos que intervienen en los procesos de producción o de soporte organizacional (formación, capacidades, cualidades personales, entre otras).

2. La información manejada en dichos procesos, que capacita a estas personas a incrementar su formación o habilidades para el desarrollo de sus tareas.

De la fusión de estos dos soportes emerge el conocimiento. De manera, que en la medida que la estructura organizacional facilite la sincronía entre persona e información se creará un entorno de conocimiento. Este es uno de los objetivos esenciales de la gestión del conocimiento. Las condiciones necesarias para la creación de un entorno de conocimiento como una red de orden superior que enlaza los recursos, constituida por:

- La calidad del recurso humano.
- La capacidad de gestionar la información.
- La habilidad del modelo organizativo para implementar e integrar las herramientas, técnicas y métodos adecuados.

Todos los gerentes y empleados deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo, de tal manera que la organización pueda contar con un recurso humano para generar capital humano como parte del Capital Intelectual. Concepto éste vinculado con los temas de sociedad del conocimiento y competitividad organizacional.

En los últimos años el Capital Intelectual se ha incorporado como una meta en el campo empresarial, por constituir el conjunto de aportaciones no materiales (activos intangibles), los cuales, aún cuando no están reflejados en los estados contables tradicionales, pueden ser una fuente importante de generación de valor.

Este último aspecto ha despertado un interés creciente en los últimos años, es así como Román (2002) señala que “el interés por el capital intelectual es relativamente novedoso en el área contable (surgió a comienzos de la década de los 90), y ha sido principalmente estudiado en países desarrollados como Estados Unidos, Suecia, Canadá y España” (p.22).

En este sentido, dada la importancia creciente de este concepto y su efecto trascendental en las empresas, se puede afirmar que actualmente se está pasando de la Era Industrial a la Era de la Información y el Conocimiento pues la fuente creadora de riqueza más importante es el conocimiento, y por ello surge la necesidad de ser correctamente gestionado.

De acuerdo con Nonaka (1991), dadas las actuales condiciones en las que operan las empresas, caracterizadas entre otras, por creciente competitividad, cambios permanentes, complejidad implícita, procesos entrelazados, exigencias gerenciales, la única fuente duradera de ventaja competitiva es el conocimiento. Las compañías que se desenvuelvan exitosamente en este entorno serán aquellas que sepan crear constantemente nuevo conocimiento, diseminarlo por toda la organización e incluirlo en nuevas tecnologías y productos.

En la Compañía Anónima de Electricidad Los Andes (CADELA) – Zona Mérida hoy CADAFE Región 7 Zona Mérida, se han venido observando cambios significativos vinculados a la administración de recursos humanos que pudiesen estar generando capital humano como valor del capital intelectual con sus efectos en el cumplimiento de su misión y sus objetivos, así como en una consolidación de la empresa, debido a que ha surgido en los últimos años una orientación sustentada en el enfoque estratégico de la

planificación, con aspectos como visión compartida, estímulo a la innovación, fomento del trabajo en equipo, capacitación del personal, aspectos éstos que pudiesen ser indicativos de la presencia de capital intelectual como activo generador del éxito en esta empresa.

La empresa CADELA desde el mes de junio del año 2003, viene sufriendo un proceso de refundación, tal como lo establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su artículo 3. Este proceso de refundación se realiza sobre la implantación de un modelo de administración denominado “Cogestión”, la cual no es más que la participación de todos los trabajadores en la administración de la organización.

En este marco operativo funcional, en fecha 12 de junio de 2003 y de acuerdo con la resolución de Junta Directiva No. 136 se aprueba la operacionalización del proceso de refundación a través de la implantación del modelo organizativo Cogestionario, llevado mediante los siguientes campos de acción: Cogestión externa, Cogestión interna, Economía social y Comunicaciones institucionales.

En la cogestión externa como primer campo de acción, se incorporan los distintos actores externos, tales como clientes, juntas de vecinos, juntas parroquiales, alcaldías, gobernaciones y demás instituciones gubernamentales.

El segundo campo la cogestión interna, incorpora los trabajadores en el proceso administrativo de la empresa (planificación, ejecución, control y evaluación).

Un tercer campo de acción economía social, incorpora de manera endógena de todos aquellos actores del entorno de CADAPE y sus filiales

hoy establecidas como regiones al proceso de Refundación y Cogestión a través de las actividades económicas generadas por la Empresa.

Por último, comunicaciones institucionales, agrupa todas aquellas políticas dirigidas a la divulgación e información tanto interna como externa de todas las actividades cogestionarias de la empresa.

Ahora bien, de todos estos campos de acción, hay uno que interesa especialmente para el desarrollo de la presente investigación como lo es la cogestión interna, por cuanto se incorpora a los trabajadores en el proceso administrativo de la empresa CADELA (planificación, ejecución, control y evaluación), a través del proceso cogestionario, esta incorporación debe realizarse mediante la conformación de los comités de participación y gestión en todas las instancias organizativas de la empresa.

Por otro lado, la empresa ha iniciado una campaña de concienciación, sentido de pertenencia, fortalecimiento de valores, adiestramiento por áreas de trabajo, apoyo mediante becas para estudio a los trabajadores de la organización, establecimiento de planes operativos realizados por todos los trabajadores, así como la formulación del presupuesto anual, evaluaciones de desempeño, con la finalidad de promover la integración, reforzar conocimientos y actualizar las técnicas de trabajo.

Lo expuesto evidencia la necesidad de analizar los efectos del capital humano en la generación de capital intelectual como activo generador de valor en CADELA - Mérida hoy CADAFE Región 7 Zona Mérida. Con esta investigación se pretende en consecuencia suministrar una herramienta aplicable y flexible para emprender directrices valiosas en pro del alcance del éxito empresarial, lo cual induce a una nueva disciplina financiera que impulsará a los gerentes a actuar con efectividad, al proporcionarles las

claves reales para crear y medir el valor con fines que superan las cifras de los estados financieros y trascienden en lo humano, para buscar en la esencia misma de la empresa el medio óptimo para fortalecerse y proyectarse en el tiempo.

De esta manera el investigador pretende demostrar como en la actualidad los activos de una empresa carecen de importancia relativa si se comparan con el crecimiento desmesurado del valor de los activos intangibles, los cuales han producido en las empresas modernas una mejoría de la oferta de bienes y servicios, el generar nuevos tipos de relaciones entre socios, clientes y proveedores, que permiten crear ventajas competitivas, entre otras.

Justificación

Los recursos humanos constituyen el capital más importante de toda organización, pues de su operatividad depende en gran medida la efectividad en que se orienta al logro de su misión y sus objetivos.

Desde esta perspectiva, el capital humano se constituye como el factor que produce riqueza considerándolo como parte del capital intelectual que genera valor agregado y produce una contribución fructífera, ya que se estimulan los conocimientos y las habilidades necesarias para implantar efectivamente soluciones y procesos innovadores.

En la búsqueda de la efectividad, el reposicionamiento del área de Recursos Humanos debe estar orientado por una planificación estratégica, la cual debe promover la participación de los empleados en el proceso productivo; de esta manera la gerencia de Recursos Humanos debe tener en cuenta prioritariamente los siguientes puntos:

- Promover el desarrollo de los empleados de la organización.
- Motivar su participación como sujetos activos, gestores y motivadores del cambio.
- Liderar los procesos de desarrollo del capital humano como previsión, reclutamiento, selección, inducción, responsabilidad social y evaluación del desempeño.

Las funciones descritas en este último propósito, son confiadas a la Gerencia de Recursos Humanos, cuya misión deberá estar orientada hacia el reclutamiento de talentos y el reconocimiento de los valores atractivos para los candidatos. De la misma forma, supervisar los procesos vinculados con el capital y el desarrollo, la planificación de modalidades de autodesarrollo y la promoción de sistemas de gestión de conocimientos compartidos, buscando un mejor beneficio para el área de personal.

Por ésta razón, se hace necesario analizar el personal como valor agregado, de tal manera que sirva como un instrumento que apoye a la Gerencia del Capital Humano como unidad de negocio y se pueda así responder las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cuánto vale el negocio?
- 2) ¿Cuál ha sido la rentabilidad sobre la inversión del negocio?
- 3) ¿Qué se puede hacer para mejorar esta rentabilidad y crear riqueza?

Es necesario resaltar que la creación de riqueza en cualquier organización tiene que ver con el mejor uso de los recursos, por esta razón, la formación de los empleados resulta crítica para cumplir los objetivos y formular las decisiones de recursos humanos. Cada trabajador tiene experiencias, habilidades, capacidades, necesidades y motivaciones propias, en este orden de ideas, las diferencias individuales a ser

consideradas por la dirección de recursos humanos, representan un factor esencial a ser gerenciado para contar con la capacidad adecuada y atender las preferencias de carrera y el estímulo al desempeño.

La información sobre el personal se puede obtener a partir de cada individuo y de la fuerza de trabajo en general, considerando que los datos interesantes de la fuerza laboral son; entre otros, las actitudes, la experiencia, el salario y los niveles de desempeño. De esta manera, el enfoque de diagnóstico valora las características del empleado, así como las condiciones internas y externas vinculadas al recurso humano. La gerencia podrá contar, entonces, a partir de los resultados de la presente investigación con información en estas categorías, lo cual le permitirá establecer los objetivos para una mayor eficiencia y efectividad que redundarán en la creación de valor a partir del capital humano.

Es por ello, que la realización de esta investigación pretende introducir un nuevo concepto en el análisis contable, el cual debe estar orientado a acelerar los procesos de valoración del capital humano en las unidades de negocios como activo intangible esencial para el éxito de las empresas.

El estudio pretende generar un aporte específico en el campo contable, radica allí su innovación, por cuanto se crea una nueva forma de visualizar a futuro los estados financieros de las empresas de servicios, específicamente las del sector eléctrico.

Desde el punto de vista académico, existe la imperiosa necesidad de facilitar nuevas herramientas financieras a los estudiantes de las ciencias contables, en áreas especializadas, como la que corresponde al capital intelectual, más aún cuando corresponde a ésta área del conocimiento la

responsabilidad de crear nuevas respuestas ante retos exigentes en la gerencia de exitosas organizaciones.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar los efectos del Capital Humano en la generación de Capital Intelectual como activo generador de valor en la empresa CADAFE – Región 7 Zona Mérida.

Objetivos Específicos

1. Identificar los valores del Capital Intelectual como activo intangible en las organizaciones.
2. Describir elementos indicativos del Capital Humano en CADAFE – Zona Mérida.
3. Presentar algunos indicadores que permitan medir el impacto del Capital Humano en CADAFE – Zona Mérida.
4. Examinar la incidencia del Capital Humano en el Capital Intelectual como activo generador de valor en CADAFE – Zona Mérida.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Según Méndez (1998) este capítulo se define como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la investigación que se desea realizar. Su finalidad está en revisar la mayor cantidad posible de información sobre el problema que se va a tratar para evitar cometer errores ya superados.

Antecedentes de la Investigación

Para la realización de esta investigación, es importante consultar algunos estudios sobre el tema, tanto en empresa de servicios como en Instituciones Universitarias, de tal manera que sirvan de base para ejecutar el proceso de investigación.

Como el tema de investigación es novedoso, se ha conseguido muy poca información; por ello, el punto de partida que contribuirá a la misma, es un trabajo de investigación realizado por la catedrática Nélida Román, profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes en el año 2002.

Román (2002) en su investigación, concluye que dentro de una empresa existen tres sitios fundamentales para hallar o generar Capital Intelectual:

uno el Capital Humano, compuesto por su gente y referido a la aptitud, actitud y facultad intelectual, en donde los miembros de la organización desarrollan funciones para cumplir los objetivos que se persigue. Otro el Capital Estructural, conformado por las bases de datos, cuadros de organización, manuales de procesos, propiedad individual y todas aquellas cosas cuyo valor para la empresa sea superior al valor material. Y por último el Capital Relacional, componente más valioso de las tres categorías, por cuanto esta integrado por los clientes, proveedores, entidades financieras, inversores y los accionistas que facilitan la expansión de la empresa.

Sobre este último aparte, Valera S., Trejo M., & Fernández R. (2002) en su trabajo especial de grado *Diseñar Estrategias de Calidad del Servicio que ayuden a mejorar la imagen en la Oficina Comercial CADELA Ejido*, donde las autoras recomiendan implementar cursos de capacitación y adiestramiento que le permita al personal mejorar sus habilidades y gestionar la calidad en cuanto a retroalimentación al cliente, satisfacción, excelencia y la formación permanente para directivos con la finalidad de que coloquen en práctica las nuevas competencias de gestión, para que motiven al equipo y mantengan el sistema en marcha. De igual manera, formación permanente a los trabajadores para que aprendan nuevas técnicas, nuevas herramientas, nuevas maneras de hacer las cosas, solucionar problemas, tomar decisiones o mejorar los procesos. Esto traerá como consecuencia que el recurso humano, constituya el motor fundamental que genere riqueza en la vida de las organizaciones.

Del mismo modo Alarcón (2000) en su Trabajo Especial de Grado *Estrategia de Mejoramiento en la Calidad del Servicio del área de oficina en la Empresa Mobarca*, recomienda colocar en práctica las estrategias que se les propone para mejorar la calidad del recurso humano, invertir capital en tecnología, traerá como consecuencia el diseñar un plan con la gente clave e

integrarla en los procesos de servicio, con el objetivo de crear condiciones para que los trabajadores puedan participar y facilitar el proceso de servicio con el cliente. Y establecer un sistema de evaluación de resultados y obtención de retro-información vinculándolos a sistemas de reconocimientos.

Asimismo, Rujano (1999) en su trabajo especial de grado *Plan Estratégico para la atención del cliente en el Banco Mercantil, C.A. Oficina Ejido – Mérida*, recomienda establecer mecanismos e instrumentos de control de gestión, hacer énfasis en el enfoque de pensamiento estratégico Japonés para hacer del estratega un ideólogo de la planificación, el mismo traerá como consecuencia tomar conciencia de la importancia que tiene el relacionarse con el cliente a través de una comunicación efectiva y una actitud positiva de participación ya que es esta la clave del éxito, la verdadera esencia de la productividad y calidad de servicio de toda organización.

Ahora bien, refiriéndose al primer sitio fundamental como lo es el capital humano, en éste se desprende el tema motivacional, del cual se encontraron varios estudios, uno de ellos fue realizado por Vides (1997), con el fin de “describir y analizar las políticas motivacionales a nivel de empleados y obreros de la empresa PAICOSA y KRAFT” (p.10). El estudio señala que la relación interpersonal entre empleados y obreros con el jefe es favorable en las dos empresas lácteas de Santa Bárbara del Zulia. Las dos empresas cerraron sus puertas al poco tiempo del estudio realizado por Vides, para luego (seis meses después, aproximadamente) comenzar a operar nuevamente con nombres diferentes. Las causas del cierre de estas empresas pueden haber sido múltiples. Sin embargo, enfocando el plano motivacional, se puede plantear las siguientes interrogantes: ¿Es que en el personal de esas empresas predominaba la motivación de afiliación,

perturbando la motivación de logro? ¿Acaso la motivación de logro era tan baja que contribuyó al cierre de esas organizaciones?

El otro estudio fue ejecutado por Bohórquez (1994), cuyo propósito se centró en “identificar la actitud, conducta y condiciones del comportamiento humano en la empresa Alimentos KRAFT y de esta forma conocer el clima que caracteriza a la organización” (p.14). Allí se indica que la baja participación en la toma de decisiones es un elemento que desmotiva al personal en la empresa láctea de Santa Bárbara del Zulia.

También aquí, desde el plano motivacional, surgen las siguientes preguntas: ¿Están los gerentes de esa empresa motivados por el poder explotador? ¿Es alto el autoritarismo en la empresa? ¿Existe internalidad?

La Internalidad como variable motivacional es necesaria para el éxito de una organización. Si esta variable es alta, el personal tiende a considerar que puede controlar su destino, responsabilizándose por sus acciones y por los resultados (Romero, 1987).

En el campo organizacional, aumentar la motivación de logro en el personal es aumentar la motivación al trabajo. Equipado con esta motivación y si es entrenado adecuadamente para hacer lo que le satisface, el personal obtendrá una productividad máxima en el trabajo (Romero, 1987). El desarrollo de las organizaciones, a nivel nacional e internacional se encuentra directamente relacionado con el aporte de gerentes y empleados altamente motivados para el logro. Si la intensidad con que se presenta la motivación de logro en un directivo o empleado es alta, su productividad individual aumenta. Sólo si el empleado es personalmente productivo, podrá serlo socialmente, permitiéndole hacer aportes significativos a su equipo de trabajo o a la colectividad organizacional, buscando siempre el bien común.

Stoner (1997) plantea a través de su investigación sobre el proceso administrativo que, la eficacia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realicen su trabajo los administradores. Si hacen bien su trabajo, es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos. Y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación, como un todo prosperará. La administración es el proceso de planear, organizar, liderizar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos.

Barrera (1999) en su investigación llega al concepto integral de persona, a través del estudio holístico, en el cual según comenta el autor, se descubre como motivación central de su trabajo: la persona como una realidad integral, con diversas dimensiones, en relación con la comunicación, con la cosmovisión y los niveles perceptual, aprehensivo, comprensivo e integrativo de comunicación y de conciencia. Un libro dedicado a investigadores, a comunicadores sociales, psicólogos, antropólogos, sociólogos, docentes, políticos, empresarios. En fin, a toda persona interesada en la holística, en el estudio de la comunicación desde la perspectiva del siglo XXI y en otros temas cruciales para el intelectual de todos los tiempos.

Barrera (2000) en su trabajo sobre planificación expresa que ésta constituye una condición necesaria para participar con criterio actualizado en el complejo mundo del siglo XXI. Todavía más si se emplean las propuestas más avanzadas, especialmente las técnicas relacionadas con la preferencia, la prospectiva, la holística y las líneas matrices de acción. Este texto es ideal para toda persona internada en conocer dichas técnicas, como también para todo el que se desempeñe en actividades relacionadas con la dinámica de

grupos, la organización de eventos y la ejecución de actividades de cualquier índole, para grupos, equipos o conglomerados.

Ha de considerarse que las investigaciones anteriormente señaladas son fundamentales para posibilitar la descripción y análisis de lo que representa la importancia del desarrollo holístico del recurso humano en las empresas del servicio público.

Bases Teóricas

Administración de recursos humanos. Importancia del desarrollo holístico del recurso humano en las empresas del servicio público

El cambio es una constante en la fuerza de trabajo de las organizaciones laborales. Los administradores efectivos obtienen un ascenso o se van a otros lados a buscar una mejor posición; a los administradores incapaces se les descende de puesto o incluso se les despide. Además ocasionalmente la compañía puede necesitar más o menos empleados y administradores. Por tanto, el proceso de administración de recursos humanos nunca se detiene. Más bien es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.

El proceso de administración de recursos humanos incluye siete actividades básicas:

1. Planeación de recursos humanos
2. Reclutamiento
3. Selección
4. Orientación o inducción

5. Capacitación y desarrollo
6. Evaluación del desempeño
7. Estrategias en la administración de recursos humanos

1. Planeación de recursos humanos

La planeación de recursos humanos tiene por objeto asegurar que las necesidades de personal se satisfagan de manera constante y adecuada. Esta planeación se logra mediante el análisis de: (a) Factores internos, como las necesidades actuales y esperadas de habilidades, las vacantes y las ampliaciones y reducciones de departamentos; (b) Factores del ambiente externo, como el mercado de la fuerza de trabajo. El uso de computadoras para construir y almacenar información acerca de todos los empleados le ha permitido a las organizaciones ser más eficientes en la planeación de los recursos humanos (Hurtado, 1995).

Tal vez no sea muy evidente la necesidad de planear los recursos humanos. Después de todo, podría preguntarse si la organización necesita a nuevos empleados, ¿por qué no simplemente los contrata?. En realidad, dentro de la concepción holística, las necesidades de recursos humanos en las empresas de servicios públicos no pueden satisfacerse con tanta facilidad como sugiere esta pregunta. Una empresa que no planea sus recursos humanos advertirá a menudo que no está cubriendo las necesidades de personal ni está logrando eficazmente sus metas globales. Según plantea Stoner , por ejemplo:

“Una compañía telefónica quizá confíe incrementar la productividad con un nuevo equipo automatizado, pero si no ha

empezado a contratar y capacitar a la gente que ha de operar el equipo antes de iniciarse la instalación, posiblemente el equipo permanezca ocioso durante semanas o meses". ((Stoner, 1997; p.402)

La planeación de los recursos humanos significa un reto hoy en día, dado el ambiente cada vez más competitivo, los recortes de personal proyectados, los cambios en la demografía y la presión gubernamental a favor de proteger tanto a los empleados como el ambiente.

La planeación de los recursos humanos tiene cuatro aspectos básicos: (a) Planeación para las necesidades futuras a base de decidir cuánta gente y qué habilidades necesitará la compañía; (b) Planeación para balances futuros a base de comparar el número de empleados necesarios, con el número de empleados contratados de quienes se puede esperar que permanezcan en la organización; (c) Planeación para el reclutamiento o el despido de empleados, y (d) Planeación para el desarrollo de empleados, para asegurarse de que la organización tiene un suministro estable de personal experto y capaz.

En holística, para que un programa de recursos humanos en las empresas del servicio público sea afectivo, los administradores que lo tengan a su cargo deberán considerar dos importantes factores. El factor principal es el plan estratégico de la organización, que define necesidades de ésta en cuanto a recursos humanos. Por ejemplo, una estrategia de crecimiento interno significa que se contratará empleados adicionales. Las adquisiciones y fusiones, por otro lado, probablemente significan que la organización necesitará planear despidos, ya que las fusiones tienden a

crear plazas duplicadas que se pueden manejar más eficientemente con menos empleados.

Los elementos centrales de la planeación de recursos humanos son la *previsión* y *auditoria de recursos humanos*. Estos dos elementos proporcionan a los administradores la información que necesitan para planear los otros pasos del proceso de administración de recursos humanos, entre ellos el reclutamiento y la capacitación.

1.1 Previsión

“previsión de recursos humanos trata de determinar que personal necesitará la organización para mantener su crecimiento y explotar las oportunidades futuras” (Barrios, 2002; p.415).

Así, los planeadores tratan de prever el número, tipo y cualidad de las personas que se necesitarán en el futuro, de especificar el rango de responsabilidad que habrá de cumplir y de establecer que habilidades y conocimientos necesitarán los miembros de la organización.

1.2 Auditoria de recursos humanos

Una vez realizada la previsión, el siguiente paso consiste en obtener información sobre el personal actual de la organización.

Nos podemos hacer las siguientes preguntas: ¿Tienen los miembros de la organización las habilidades necesarias para su trabajo?; ¿Están teniendo un buen desempeño?.

Las preguntas anteriores permitirán a los planeadores comparar las fortalezas y debilidades del personal con los requerimientos futuros. Deberá darse especial importancia a encontrar las habilidades existentes posibles dentro de la organización, pues suele ser más económico promover a sus miembros que reclutar, contratar y capacitar a personas ajenas a ella. Promover desde adentro también la lealtad con la empresa y reconoce la posibilidad de crear trayectorias profesionales para el personal.

En la auditoria de recursos humanos, se evalúan las habilidades y el desempeño de cada individuo de la organización. Dentro de cada departamento se clasifica a los individuos de acuerdo con la calidad de su trabajo. La información así obtenida dará a los administradores de nivel superior una idea de la eficacia del personal en cada departamento.

2. Reclutamiento

El reclutamiento intenta reunir un grupo de candidatos que se ajusten al plan de recursos humanos. Los candidatos suelen ser encontrados a través de anuncios en los periódicos, revistas profesionales, a través de agencias de empleo, a través de contactos personales y mediante visitas a los colegios y universidades.

El propósito del reclutamiento es conseguir un grupo bastante numeroso de candidatos, de modo que la organización pueda seleccionar a

los empleados calificados que necesita. El reclutamiento general, que es el más apropiado para los empleados operativos, tiene lugar cuando la organización necesita un grupo de trabajadores de cierto tipo; por ejemplo, mecanógrafas o vendedores. Siguen entonces procedimientos estandarizados bastante simples. El reclutamiento especializado, que se aplica principalmente en el caso de ejecutivos de alto nivel o de especialistas, se da cuando la organización desea un tipo particular de personal. En este reclutamiento se brinda atención personal a los candidatos durante un período extenso.

3. Selección

Utiliza solicitudes de trabajo, currículos, entrevistas, exámenes de conocimientos y habilidades y cartas de recomendación, para examinar y evaluar a los candidatos, para ocupar una plaza por medio de los administradores que finalmente seleccionan y deciden la contratación.

4. Orientación o Inducción

Tienen por objeto ayudar a los individuos seleccionados a incorporarse a la organización. A los nuevos empleados se les presentan sus colegas, se les familiariza con sus actividades y se les dan a conocer las políticas y expectativas relacionadas con el comportamiento de los empleados.

5. Capacitación y desarrollo

El proceso de capacitación y desarrollo se propone mejorar la capacidad de los individuos y grupos para contribuir a la eficacia organizacional. La capacitación está diseñada para mejorar las habilidades

en el trabajo actual; los programas de desarrollo se diseñan para preparar a los empleados para un ascenso.

6. Evaluación del desempeño

Compara el desempeño del trabajo de un individuo, con estándares u objetivos desarrollados para la plaza de dicho individuo. Un bajo desempeño puede generar una acción correctiva, tal como capacitación adicional, un descenso, o una separación, mientras que el alto desempeño puede representar un bono o un ascenso. Aunque el supervisor inmediato de un empleado lleva a cabo la evaluación, el departamento de administración de recursos humanos es responsable de trabajar con la dirección general a fin de establecer las políticas en las que se basarán todas las evaluaciones del desempeño.

7. Estrategias en la administración de recursos humanos

Los ascensos, transferencias, descensos y separaciones reflejan el valor de un empleado para la organización. Quienes tienen un alto desempeño pueden ser ascendidos o transferidos a fin de ayudarlos a desarrollar sus habilidades, mientras que a los que tienen un bajo desempeño se les puede dar un descenso, una transferencia a una posición más baja o incluso una separación. Cualquiera de estas opciones afectará la planeación de los recursos humanos.

Planificar con criterio holístico significa pasado, presente y futuro, en una aprehensión integradora. La planificación holística, según expone Barrera:

“Acude a la retroproyección, a la introspección, al análisis (como establecimiento de sinergias y reflexión sobre las relaciones que dichas sinergias plantean) y a la síntesis, la proyección y la prospección” (Barrera, 2002; p.104).

En otras palabras, la planificación holística es retrointroproyección. Conoce el pasado, estudia el presente, indaga el futuro (planifica del futuro desde el presente), y actúa en todo tiempo. La planificación holística exige conocimiento de los antecedentes de la actividad – suceso (evento). Quienes olvidan la historia están obligados a volver a repetirla.

En planificación holística, se hace necesario conocer profundamente el pasado, lo acaecido, la historiografía. Ese conocimiento del pasado permitirá entender en gran medida el presente, y obedece al propósito de evitar situaciones ya vividas y proponer nuevos acontecimientos.

Navegador SKANDIA

El capital intelectual cuenta con una de las herramientas más completas de medición como lo es el Navegador Skandia. Leif Edvinsson fue contratado por la empresa sueca Skandia AFS en el año 1991, para diseñar una forma de medir el proceso de creación de activos en la empresa, este investigador desarrolló una teoría del “Capital Intelectual” que incorpora elementos de Konrad y del Balanced Score Card (Kaplan, 1999).

El Navegador Skandia es una especie de tarjeta de puntos equilibrada, y un modelo de creación de valor subyacente. Según Mantilla (1997), el conglomerado financiero sueco Skandia ha trazado un mapa de su capital intelectual, a través de su Navigator. Este identifica su capital intelectual como una combinación clave de activos humanos y estructuras

organizativas, que incluye el acceso y utilización del conocimiento y experiencias de todos los empleados, así como la estructura, tecnología y sistemas organizativos de la empresa. Ambos componentes son importantes, puesto que como señala Mantilla (1997), sin dicha estructura, los empleados serán menos eficientes en la creación de riqueza.

El modelo de Capital Intelectual de Skandia tenía dos objetivos: 1) la valoración del capital intelectual de la empresa, para lo cual era necesario diferenciar los diferentes componentes del capital intelectual. Este se calculaba por diferencia entre el valor de mercado de la empresa y el valor contable. Una vez obtenida la valoración del capital intelectual, se calculaba el capital estructural por diferencia entre el capital intelectual y el capital humano, y mediante sucesivas restas de los diferentes componentes, se obtiene un residuo final que son “activos intangibles, es decir, no identificables y no sujetos a medida”, y 2) navegación, que supone “la búsqueda de otro lenguaje de informes dinámicos más allá de la administración.

Fundamentos Filosóficos

Toda investigación esta soportada por basamentos filosóficos, es así como al estudiar los postulados internos los cuales sirven de soporte, se hace necesario identificar el origen y razón de ser del conocimiento, su estructura y orientación. En consecuencia toda filosofía supone una teoría del conocimiento, más aún si se parte de la conceptualización como según Pérez (1995) “la formulación reflexiva y autocrítica, hecha por el hombre, de su concepción total de la realidad y de su estimación integral de la vida que le permite alcanzar aquellos principios y valores – capaces de orientar válidamente – su realización histórica, personal y social” (p.41).

Es así entonces, como podemos presentar a continuación un pequeño esbozo, sobre las diversas corrientes filosóficas que permiten afirmar tal concepción:

Filosofía Humanista

La respuesta al desamparo del hombre, a la crisis espiritual del mundo, a la necesidad de una mayor significación para el hombre puede concebirse como la filosofía humanista, ya que el hombre en un determinado contexto social, interactúa y se desarrolla, buscando el sentido de su existencia y una orientación a sus pensamientos con base en el desarrollo de sus valores.

Uno de los principales representantes del humanismo es Sartre, quien desarrolla su pensamiento sobre el hombre dentro de los lineamientos de un humanismo ateo, “humanismo que además de derivar de la premisa fundamental del existencialismo ve el propio proceso de experiencia personal el germen de la posibilidad de llegar a ser.” (Naranjo, 1992, p.86). Es así, como el hombre se concibe como un ser libre para elegir su propio desarrollo y evolución, su crecimiento y búsqueda del conocimiento.

Esta condición de libertad sustenta las ideas de Sartre, quien “justifica la necesidad de que el hombre se busque a sí mismo, en relación con los demás, y conduzca esa búsqueda de manera responsable, comprometida, consciente de su libertad y sobre la base de una autenticidad”. (Naranjo, 1992, p.89) Esta búsqueda debe ser permanente, pues Sartre reconoce que debe ser atendida “independientemente de la problemática de la existencia de Dios, la ineludible necesidad de ese encuentro del hombre con su propia existencia, que a la postre constituirá su verdadera esencialidad, su Ser” (Naranjo, 1992, p.89)

Es por ello, que bajo la perspectiva de la filosofía humanista, Sartre define los rasgos que caracterizan al ser humano:

1. El hombre: un proyecto que vive subjetivamente, que se lanza hacia un porvenir en busca de una realización que permita conferir inteligibilidad y consistencia a un Ser en continua educación. 2. El hombre es plenamente responsable. 3. Toda elección supone una renunciación y esa elección afirma una postura, una valoración. 4. El sentido de responsabilidad y compromiso con nosotros mismos y con los otros genera un sentimiento de angustia. 5. El hombre es libertad. En uso de la libertad el hombre debe inventar su vida, crear sus valores, construir su propio futuro bajo responsabilidad, acierto de elección y compromiso con los demás. 6. Autenticidad y trascendencia. La trascendencia se realiza en virtud de la subjetividad; es decir, de la relación del hombre con el resto del universo humano, lo que es denominado humanismo existencialista. (Naranjo, 1992, p.87, 88)

Sobre la aplicación de estos criterios a la concepción del hombre parte la investigación y en consecuencia postula que: (1) El gerente se lanza hacia nuevos retos en búsqueda de su realización. (2) El gerente es plenamente responsable acerca de su educación gerencial, (3) Elegir la superación y el desarrollo personal y profesional supone una inversión en tiempo y esfuerzo, además implica renunciar a viejos paradigmas, una nueva valoración hacia el recurso humano, (4) La responsabilidad y el compromiso consigo mismo y hacia quienes conforman la empresa genera angustia ante situaciones críticas, (5) El gerente es libre para orientar su vida hacia la construcción de un futuro exitoso y próspero, con una nueva visión de gerencia, la cual otorga prioridad al ser humano, esencia y razón de ser de toda realización. “Solo es libre el sabe a donde va”. (Borrás, 1988, p.22), (6) La autenticidad del

gerente parte del reconocimiento de su naturaleza humana, de su verticalidad de comportamiento y su transparencia de acción, complementada con la trascendencia, pues actúa en un universo en el cual cada persona ocupa un lugar importante. “Una vida depende de otra vida y ninguna se desarrolla sin las demás” (Bosman, 1990, p.10).

Martínez (1999) reafirma la concepción humanista plasmada por Sartre e incorpora algunos aspectos interesantes en atención a esta filosofía:

1. El hombre vive subjetivamente, en consecuencia el mundo externo es percibido según su realidad personal y subjetiva, en este sentido el hombre no es parte de un mundo externo presupuesto, es una proyección de su mundo interior en relación con el mundo externo
2. La persona está constituida por un núcleo central estructurado, el cual es el origen, portador y regulador de sus estados y procesos
3. El hombre está impulsado por una tendencia hacia la autorrealización por ello persigue sistemáticamente su plena madurez estructural y funcional en armonía con su desarrollo psíquico; su impulso natural consiste en actualizar, mantener y mejorar su desarrollo en la esencia misma de la vida
4. El hombre es más sabio que su intelecto, pues su intuición le permite emitir juicios más sabios que el pensamiento consciente, su racionalidad frena el intelecto ante la incoherencia, su sabiduría abre el camino y lo proyecta
5. El hombre posee capacidades de conciencia y simbolización que le permiten distinguirse a sí mismo del mundo exterior, reconocer el tiempo y el espacio, abrirse plenamente a sus

vivencias y simbolizarlas correctamente mediante una adecuada toma de conciencia

6. El hombre posee capacidad de libertad y elección basada en la conciencia y relacionada con su apertura ante sus vivencias y su asimilación conciente y relacional
7. El hombre es capaz de una relación profunda que no se sustenta en el miedo a la soledad sino en la búsqueda de relaciones auténticas en las cuales sea aceptado plenamente tal cual es
8. El hombre es capaz de crear, percibiendo elementos, formulando ideas, comunicando resultados y comprobando nuevas teorías en diversas áreas relativas a su existencia individual y social
9. El hombre busca un sistema de valores y creencias derivado de un proceso evaluador interno que estructura y jerarquiza sobre sus preferencias y propósitos personales y sociales
10. Cada persona es un sistema de unicidad configurada, lucha por su autonomía y su individualidad, es una creación única de las fuerzas de la naturaleza y esta unicidad genera una amplísima gama de diferencias en las emociones, la motivación, la imaginación y todas sus demás funciones y acciones.

El ser humano es, según los postulados expresados por Martínez (1999) en refuerzo a la filosofía humanista, un ser complejo con un significado profundo derivado de su naturaleza individual y social. Se puede afirmar, entonces, que para la corriente humanista la filosofía es “aspiración al conocimiento radical de la realidad – en su unidad y totalidad, de tal manera que el hombre encuentra en dicho conocimiento fundamento para la realización de sus valores personales y sociales” (Pérez, 1995, p.40)

Se hace necesario, por tanto, indicar que según el pensamiento de Scheler, filósofo humanista: “El valor tiene un contenido objetivo, determinado, concreto, por el cual se puede captar, descubrir y distinguir con respecto a otros valores” (Pérez Rojas, 1995, p.296); en consecuencia, la definición axiológica del hombre lo caracteriza, según Pérez Rojas (1995), como un ser portador de valores, es un cargador de valores, es un estibador en los puertos de la vida, su misión es transportarlos a la comunidad, a todos los sitios donde hagan falta, y hacen falta en todos los espacios de la vida” (p.303)

En concordancia con estos valores el hombre actúa y evoluciona, por lo tanto, “Los tres grandes oficios del hombre respecto a los valores son: 1) Descubrirlos, 2) Preferirlos y 3) Realizarlos” (Pérez Rojas, 1995, p.303). Lo cual significa que el gerente debe descubrir hacia donde quiere ir, cuáles son sus metas y aspiraciones, para luego establecer prioridades sobre esas necesidades y deseos, y, como consecuencia de esa preferencia actuar en el logro de los fines propuestos.

“La persona existe exclusivamente en la realización de sus actos y es concebida como el centro integrador y activo de ellos. El individuo natural enriquecido por la adquisición y armónica integración de aquellos valores que ha sido capaz de distinguir, preferir y realizar, se hace plenamente persona” (Pérez Rojas, 1995, p.303)

En los orígenes del conocimiento humano, la existencia de mitos demuestra la tendencia, capacidad y orientación humanos hacia la holística. Cualquier cosmogonía y teogonía egipcia, griega, babilónica, brahmánica, chibcha, incaica o azteca, pueden dar respuesta a inquietudes nacidas de la experiencia, algunos frutos de las inferencias y otras más aprendidas

culturalmente como legado histórico. La evolución del pensamiento está signada por la percepción holística de la realidad.

A partir de un holos, de una totalidad, de un contexto, se genera el conocimiento y por sus múltiples relaciones se expanden el pensamiento, las ideas, la ciencia. Inteligencia, como ya se ha insistido, es relación, capacidad de establecer nexos dinámicos, interactivos, en contextos también relacionales. Conocimiento es abstracción, es reducción del holos. Para comprender cualquier noción, se requiere del contexto – del holos –, al cual se debe tal consideración.

El conocimiento tiene sus fases. La evolución intelectual de la humanidad – más allá del discurso positivo (Comte, 1975) que reduce la progresión intelectual a tres estados –, desarrolla diversos estados. Esos momentos del desarrollo del pensamiento configuran un proceso de intelección, cuyo acceso obtiene cada quien según su historia personal, y lo expresa la humanidad como un holos, a partir de sinergias y eventos que expresan los estados de conciencia de la sociedad o el nivel de conocimiento de un pueblo, de una cultura o de una institución.

Etapas natural. Un primer estado o instancia del conocimiento es de carácter fenoménico. Está profundamente relacionada con las situaciones, con los hechos y circunstancias propias del devenir. Es una etapa ingenua. Se expresa y se asume el conocimiento con la naturalidad del acontecer, y se producen interpretaciones simples. Es el pensamiento del niño. Dentro de estas circunstancias, el conocimiento se da de manera espontánea, fruto de los acontecimientos, de la cotidianidad, de los contextos, y como tal ocurre. Tiene como característica el pasmo, la sorpresa, el asombro.

Etapas esotérica. Etapa complementaria del pensamiento es la esotérica: es misteriosa. Está determinada por la actitud de indagación que presenta interpretaciones lejanas a una comprensión inicial, ante lo cual

corresponde una actitud de misterio: es cosa extraña, ajena, puede ser tabú, puede ser difícil de comprender. Esta etapa del pensamiento es mágica. Corresponde a la justificación de hechos o fenómenos a fuerzas o naturalezas completamente diferentes o trascendentes, sobre las cuales se operan poderes especiales para modificar las circunstancias.

Etapa mítica. Otra etapa del pensamiento lo constituye lo mítico. Los mitos son ficciones, son invenciones que se toman como existentes, como reales. Justifican y explican los eventos y expresan el conocimiento. Ofrecen interpretaciones a los acontecimientos, con criterios de generalidad, y orientan el entendimiento de los mismos, incluso con criterios de moralidad. Pero siempre sobre ficciones (Weil, 1993).

Etapa religiosa. Esta etapa está asociada a la estructuración del pensamiento religioso. Corresponde a la consolidación de los mitos, de las ficciones, los cuales adquieren fuerza de verdad. Según afirma Hurtado (1997): “En la etapa religiosa se integran el asombro y la ingenuidad, con el misterio y el mito, en una fase doctrinaria: lo expuesto religiosamente es lo válido, es absoluto, pues es la verdad” (p.33). Es una etapa reduccionista, en lo teórico, en lo mitológico, en lo esotérico y en lo mágico, que propicia la visión de la realidad con criterios generalizantes y exclusivos pues se insiste en que esa es la única manera verdadera de ver las cosas.

Etapa teórica. En esta etapa, se especula sobre el sentido y la verdad de las cosas, y se formulan interpretaciones capaces de presentar de manera organizada un cuerpo de ideas. La consistencia de la teoría está dada por la forma como la misma es expuesta, la manera como se sustenta y las relaciones de ideas que presente con propósitos de convencimiento.

Etapa ideológica. La etapa ideológica del pensamiento se caracteriza por el propósito de organizar las ideas, el conocimiento, de forma coherente estructurada y científica. Es una etapa fundacionista, coherentista y sistémica, asociada al pensamiento científico. Es una etapa paradigmática, esto es, construido el sistema, definidos el método, los recursos, las técnicas,

las estrategias y los demás aspectos que tienen que ver con la obtención de conocimiento, se plantea como estructura de pensamiento suficiente, con capacidad de convertirse en oficial en contextos estructurales y organizacionales (Hurtado, 1997).

Etapas escéptica. Pensamiento escéptico. Alude a la etapa del conocimiento caracterizada por la necesidad de dudar para obtener principios, como también de comprobar el conocimiento para justificar la veracidad del mismo. La etapa escéptica esconde el dilema de la incertidumbre, lo pretende resolver por vía de la construcción, pero mantiene la incertidumbre activa pues la misma justifica la actitud escéptica: si desaparece la incertidumbre, se supera el escepticismo (Ferrater, 1958).

Etapas filosófica. El desarrollo filosófico corresponde a una fase avanzada del pensamiento. Se caracteriza esta etapa por la reflexión permanente, por la búsqueda reflexiva, histórica y situacional, de los aspectos fundamentales de todas las cosas, con el propósito de proseguir en la indagación, siempre teniendo como propósito la adquisición de conocimiento, la búsqueda del saber y la razón de ser de las cosas. La etapa filosófica es introspectiva, profunda en el análisis, metódica y trasciende hechos, cosas y contextos, pues aspira a encontrar las razones primera y última de las cosas para continuar la indagación. La etapa filosófica es dinámica.

Etapas holística. El pensamiento holístico implica la actitud abierta a la historia, a los acontecimientos, a percibir contextos, ideas y situaciones dentro de múltiples relaciones. El pensamiento holístico es relacional: está en posibilidad de integrar experiencias, relacionar conocimientos, vincular acciones, dimensiones, interpretaciones, inferencias, con trasfondos de posibilidades abiertas.

La holística y la post – postmodernidad

En su sentido etimológico, el modernismo está asociado con el ahora, con la ocasión, con el aprender, descubrir y asumir formas conceptuales y organizacionales propias del momento que se vive. La moda, es modernismo.

El modernismo surge especialmente ante estructuras de poder y de pensamiento severamente cuestionadas, y ante las cuales se yergue la experiencia como lo determinante al momento de precisar lo que es y lo que no es cierto.

El modernismo constituye una corriente cultural que se desprende de la edad media, arroja la etapa mecanicista e industrializadora de los siglos XVIII y XIX y se asoma al siglo XX con las derivaciones que en arte, cultura, religión y pensamiento lo caracterizan.

Por su parte, el término postmodernismo tiene sus antecedentes en las últimas décadas del siglo XIX y las primeras del XX, asociado al arte, la economía y el desarrollo industrial.

El postmodernismo surge como reacción al modernismo: a finales del siglo XVIII y en las primeras décadas del XX se crean las bases para la nueva interpretación de los tiempos, como son las teorías en física, en biología, en pintura y en literatura, en política, en cibernética y en astronáutica, conjugados con los profundos cambios sociales, culturales y políticos de la época.

Progresivamente el concepto postmodernista, que puede ser entendido como más allá o posterior al modernismo, toma fuerza a partir de la década del 80 – del siglo XX – en el paradigma intelectual de referencia para interpretar los acontecimientos. Sin embargo, como expone Guerra (2000):

En los noventa se producen más cambios relacionados con la política, la economía mundial y la socio geografía, se producen descubrimientos y el desarrollo telemático y científico, que virtualmente marcan una época histórica reconocida como post-modernista o aquella que está más allá del postmodernismo (p.42).

Esta época post-postmoderna está caracterizada por el desarrollo del pensamiento holístico, la globalización, el impacto y la implosión en materia de redes telemáticas, el flujo informativo, el cambio como continuo, y el desarrollo de nuevas formas de interpretar la física, la historia, la naturaleza, la medicina, la ciencia en general.

Se puede afirmar, entonces, que el post-postmodernismo se desprende de la década de los 80, se desarrolla aceleradamente, en la década de los 90 del siglo XX, y se perfila en el siglo XXI con la fuerza de los nuevos tiempos y el advenimiento de nuevos tiempos para la humanidad.

Visto esto, entonces, ¿qué es el post-postmodernismo? Sencillamente, un movimiento cultural, filosófico, de contexto y de carácter histórico, en el cual la humanidad comienza a perfilar nuevas maneras de entenderse a sí mismo. Se sabe que la era post-postmoderna es holística, universal, determinada por la globalización, la política mundial, la civilización de carácter planetario, la mayor conciencia geográfica y cultural y, ojo, el florecimiento filosófico.

Es así como en el plano de la gerencia y de las organizaciones económicas, sociales y políticas, la holística exige que la concepción de la misma sea amplia, abierta, dinámica e interactiva, teniendo siempre

posibilidades de apertura y de desarrollo hacia diversos contextos, como bien lo expresan las diversas características y exigencias que las distintas organizaciones están en cierta manera obligadas a aplicar para garantizar su sobrevivencia.

En holística, la gerencia debe estar caracterizada por la formación profesional especializada, pero abierta a comprensiones multidisciplinarias, en base a delegaciones y liderazgos compartidos, los cuales propicien mayor participación de los involucrados en los procesos, especialmente en la ejecución de tareas, en el ejercicio del liderazgo, en la toma de decisiones y en los factores diversos, propios de los contextos en los cuales la gerencia ocurre.

Una gerencia con criterios holísticos conduce a visualizar el holos, entendiéndose estructura, sistema, empresa, organismo, en su mayor amplitud, aprehendiendo en este proceso los distintos eventos y aspectos que lo constituyen, en su relación con otros contextos y proyecciones, de forma tal que las decisiones, los hechos y las circunstancias particulares puedan ser apreciadas en mayor magnitud por su propia incidencia y por los efectos y derivaciones que puedan tener en otros contextos.

El paradigma emergente u holístico

Paradigma

Aunque de acuerdo con el diccionario (Gran Espasa Ilustrado, 1998), este término significa solamente modelo o ejemplo, fue Kuhn (1962) en su libro la estructura de las revoluciones científicas quien le dio la connotación actual de un modelo o patrón construido y aceptado por una determinada comunidad científica para formular hipótesis, investigar, buscar soluciones y en general guiar su conducta dentro de límites más o menos precisos, más

allá de los cuales se le hace difícil percibir y entender los fenómenos no incluidos en él o que de alguna manera lo contradigan. Esta característica determina que aquello que está de acuerdo con el paradigma se resalte, y se ignore o descalifique lo que no concuerda.

Siguiendo las ideas propuestas por Kuhn (1962), se puede representar al paradigma como un sistema cibernético (Grafico 1) cuyo centro está constituido por una o más creencias, interrelacionadas y estructuradas de forma tal que se refuerzan mutuamente haciéndose resistentes al cambio; sin embargo, algunas pueden modificarse sin que ocurran grandes reestructuraciones: a estas se les puede denominar periféricas. Las creencias esenciales, las que constituyen el núcleo duro del paradigma se denominan aquí ideas nucleares, porque tienen un peso específico muy alto, una posición privilegiada, y si cambian, se modifica todo el paradigma, por ello suelen estar protegidos por un cinturón de seguridad que las hace resistentes al cambio.

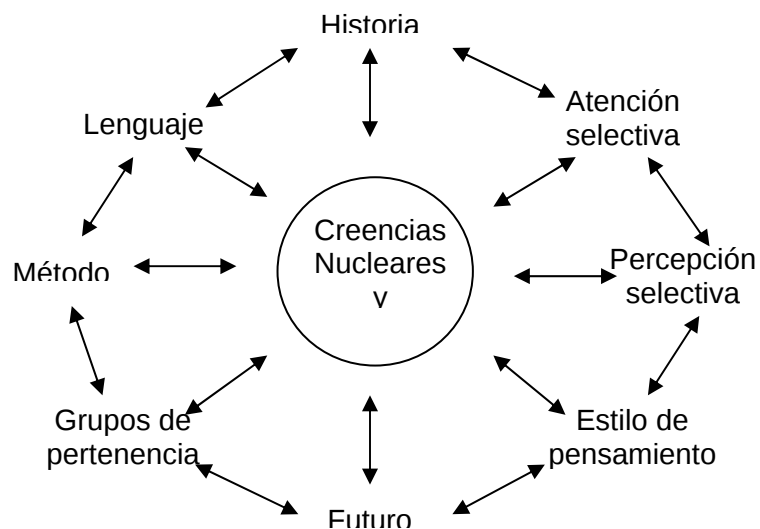


Gráfico 1. El Paradigma. Fuente: Molina (2002)

Estas creencias, establecen una relación bidireccional con los otros elementos que constituyen el paradigma. Generalmente se sustentan en una determinada historia, en hechos o acontecimientos pasados que las explican y justifican; por ejemplo, la ciencia occidental explica cuáles fueron sus raíces y cómo evolucionó el pensamiento científico desde sus orígenes hasta la fecha; esto a su vez es una interpretación que hace basándose en sus teorías y supuestos científicos, y como consecuencia de ello se refuerzan mutuamente. Las creencias elaboran su historia y la historia explica las creencias.

Un paradigma científico sirve además para definir cuáles son los problemas pertinentes a los cuales hay que prestar atención y la forma como pueden ser percibidos, dejando por fuera aquellos problemas y fenómenos que no se adaptan al paradigma. Esta atención y percepción selectiva refuerza el modelo, al no tomar en cuenta o prestar poco interés a situaciones que lo contradigan.

La atención y percepción selectiva se relacionan también con una forma de pensar que en el caso de la ciencia constituye el pensamiento científico; esto a su vez condiciona y está condicionado por un vocabulario, una forma de comunicarse e intercambiar información entre los científicos y especialistas quienes a su vez siguen determinadas estrategias para analizar la realidad; a estas estrategias se les denomina en este caso método científico.

Toda esta serie de hipótesis, lenguajes y estrategias señalan un rumbo, una dirección a seguir en el futuro por todas aquellas personas que

comparten el mismo paradigma, constituyéndose así un sistema cibernético estable y autopetruante que se defiende del cambio.

Fases de un paradigma.

En el caso de la ciencia, Kuhn (1962) plantea que, al evolucionar, pasa por varios períodos:

Período preparadigmático: Durante el mismo, surge multiplicidad de enfoques que compiten entre sí para dar respuesta a determinados problemas o explicar algunos fenómenos. Durante este proceso, algunos modelos no son exitosos y se debilitan o desaparecen, otros, por el contrario, dan respuestas válidas y se fortalecen.

Período paradigmático: Esta etapa se inicia con el triunfo de un enfoque que desplaza y expulsa a los modelos competidores. Durante este período, según apunta Molina (2002): “El paradigma emergente crece, florece, da frutos, y en ocasiones es tan exitoso, que se llega a identificar con la verdad” (p.28). En torno a él se crea un cinturón de seguridad, un mecanismo que lo protege y que le impide percibir o tomar en cuenta los fenómenos, problemas o acontecimientos que no pueden ser explicados por él; pero si estos aumentan o son tan persistentes que no pueden ser negados, se archivan como problemas no resueltos y se continua desarrollando el paradigma, seleccionando, construyendo y transmitiendo el conocimiento, creando para ello lenguajes y métodos. Periódicamente se plantean nuevos problemas e incluso se construyen aparatos que sirven para comprobar la hipótesis. A este período altamente fructífero Kuhn (1962) lo llamó ciencia normal.

Crisis: A medida que pasa el tiempo, el paradigma presenta dificultades para resolver algunos problemas y como consecuencia aumenta el número de fenómenos que no pueden ser explicados y que se suman a los archivados que no pudieron ser resueltos. Esta situación de incompetencia

disminuye las restricciones en la investigación; problemas que antes no se consideraban adecuados para ser investigados, ahora se investigan, y esto aumenta la libertad para percibir nuevas alternativas, disentir las opiniones ortodoxas y expresarse en la literatura oficial. Surgen paradigmas alternativos, y progresivamente se permite investigarlos. Si estos logran resolver los problemas archivados, comienzan a estructurarse como paradigmas emergentes alternativos (Hurtado, 1998).

Confrontación: Es la medida en que el paradigma emergente se fortalece y el antiguo se debilita, surgen pugnas entre disidentes y defensores que progresivamente llevan a una confrontación.

Resolución: Como consecuencia de esto, puede ocurrir que el paradigma dominante demuestre la falsedad o inadecuación del emergente, o que incorpore sus aportes sin cambiar sus creencias nucleares; en ambos casos se fortalece. Puede ocurrir también, que surja un tercer paradigma que los incluya a ambos, a que el dominante sucumba y el emergente pasa a ser el oficial.

Se habla entonces de una revolución paradigmática; en este caso, los miembros de la comunidad científica o cambian su sistema de creencias o quedan marginados.

Evolución histórica del paradigma de la ciencia occidental.

Este proceso ha ocurrido varias veces a lo largo de la historia de la ciencia occidental y se expondrá aquí brevemente para ilustrar la propuesta de Kuhn (1962).

La cultura griega clásica es considerada una de las principales raíces de la cosmovisión occidental. Los griegos fueron los primeros en intentar dar una explicación racional del mundo y del hombre, superando los mitos y

creencias mágico – religiosas de la época, y fueron tantos sus logros en la filosofía, la ciencia, el arte y la medicina que la luz emanada por ellos alumbra todavía a la cultura occidental.

Entre el siglo VI y III A.C. floreció una enorme variedad de modelos de pensamiento, tantos y tan variados, que casi todas, si no todas las corrientes filosóficas actuales pueden hallar correspondencia o encontrar sus raíces en personajes, doctrinas o pensamientos de esa época.

Con los cambios político – económicos ocurridos en Grecia a partir del siglo III A.C. decayó esa cultura, y con ella, todo el conocimiento y los diferentes modelos filosóficos fueron lentamente desapareciendo de la vida del mundo antiguo; cuando se inicia el siglo IV D.C., después de la caída de Roma, sólo existía una cosmovisión dominante, la cristiana, a través de la cual se evaluó y expurgó la cultura antigua. El modelo emergente duró 1.000 años, y fue denominado posteriormente la Edad Media, un período considerado por muchos como oscuro, tenebroso, donde se impusieron nuevamente las ideas mágico–religiosas, que crearon un mundo de supersticiones y dogmas. Según expone Schwartz (1973):

Para finales de la edad media los eruditos suponían que la tierra era redonda, pero la colocaban en el centro del universo y alrededor de ella giraban todos los astros. Esto se correspondía con las ideas tanto de la Biblia como de Aristóteles y otros pensadores griegos, y era coherente con toda la cosmovisión medieval que colocaba al hombre en el centro del universo y la creación. La tierra estaba rodeada por esferas cristalinas que al girar arrastraban consigo a la luna, el sol, los cinco planetas

conocidos y las estrellas fijas. Detrás de esas estrellas estaba Dios con su corte celestial (p.24).

Era un universo sencillo, estable, seguro, egocéntrico y eterno. A comienzos de 1400 D.C., fenómenos económicos y culturales emergentes fueron desplazando las creencias de la época y los modelos arcaicos, creando una nueva estructura. Se inicia un siglo de apertura, de cambios rápidos y enriquecedores, que posteriormente se denominó Renacimiento.

Renacen también las ciudades, se redescubre la cultura griega, y con ella florecen el arte y las ideas nuevas. A falta de un modelo racional, reaparecen las explicaciones mágicas antiguas, y en el campo religioso ocurre la reforma protestante. La iglesia católica se pone a la defensiva, realizando una revisión interna que se denominó la Contrarreforma, y activando nuevamente el Santo Oficio o Inquisición, en su misión de perseguir a los herejes.

Este proceso de renovación y represión fomentó el pensamiento libre, y algunas ideas consideradas hasta entonces como verdades eternas comenzaron a ser cuestionadas.

Nicolás Copérnico (1473-1543) matemático y astrónomo polaco, publica en su lecho de muerte un libro Las Revoluciones de las Órbitas Celestes, que confrontando a Aristóteles y a la Biblia coloca al Sol en el centro del universo y a la tierra como un planeta más, girando en torno a él. La revolución científica estaba en marcha. Pero quien representa mejor esta época es el italiano Galileo Galilei (1564-1642) a él le corresponde el título

otorgado por la posteridad, de fundador de la ciencia moderna. Según afirma Reale (1992):

El universo determinista y mecanicista de Galileo ya no es el universo antropocéntrico de Aristóteles y de la tradición. Ya no está jerarquizado y ordenado en función del hombre, y éste ya no constituye la finalidad de aquél. Esta ordenado geométricamente, con un orden que se muestra ciego ante el hombre (p.25).

Galileo además, introdujo el experimento como elemento central de la experiencia científica, en el cual el investigador plantea una hipótesis, extrae con rigor sus consecuencias, y a continuación comprueba si éstas se dan o no en la realidad, pudiendo los resultados confirmar o refutar las teorías. Con estas ideas y este método se inició un nuevo capítulo en la historia del conocimiento.

Casi simultáneamente surgen dos pensadores de gran talla que continúan el camino de Galileo. Descartes y Bacon. Descartes (1596-1650), filósofo francés denominado el fundador de la filosofía moderna, fue además un matemático brillante que le dio a la propuesta de Galileo una fuerte base matemática; creó un método (El Discurso del Método) que se transformó en el modelo por seguir de la ciencia. Propuso un distanciamiento afectivo del investigador respecto de lo observado para poder lograr la objetividad; separó mente y cuerpo, creó la metáfora de la máquina para explicar el universo al que imaginó como un gran reloj, al cual, una vez Dios le dio cuerda y continuó su movimiento por inercia. Los animales fueron concebidos como autómatas, el cuerpo humano como una máquina.

Francis Bacon (1561-1626), considerado el profeta de la revolución tecnológica, el filósofo de la era industrial, fue un pensador inglés que se preocupó por el problema planteado de la influencia que los descubrimientos científicos ejercen sobre la vida humana. Hasta el momento el conocimiento se justificaba por sí mismo y el filósofo o científico no solía utilizarlo para fines prácticos. Bacon propone que la ciencia es control, predicción, poder, y que la tecnología que de ella se deriva debe utilizarse sistemáticamente en beneficio del hombre. En 1620 publicó su obra más famosa, *Novum Organum*, con la intención de subsistir el *Organum* aristotélico y con ello terminar de sepultar lo que había sido hasta hace poco un dogma de fe.

Para unificar y dar forma definitiva a lo que va a ser el paradigma de la ciencia surge el trabajo de Isaac Newton (1642-1727), una de las inteligencias más brillantes de la historia de Occidente, científico inglés que llevó a su culminación la revolución científica, logrando después de un trabajo monumental, resumir en una sola teoría, una sola ley y una sola ecuación un modelo que permitía explicar el movimiento del universo. Con su sistema del mundo configuró la física clásica y le dio a la ciencia un rumbo que sigue todavía. Su libro *principios matemáticos de la filosofía natural* (1687):

Fue uno de los acontecimientos más importantes de la historia de la física, la culminación de miles de años de esfuerzos por comprender la dinámica del universo, los principios de la fuerza y del movimiento, y la física de los cuerpos en movimiento (p.57).

Con Newton acaba una fase en la actitud de los filósofos hacia la naturaleza y comienza otra nueva. Su obra, a partir de entonces, comienza a

ejercer toda influencia sobre la sociedad humana. Con él, comienza un período de ciencia normal que florecerá y dará frutos durante trescientos años y que no será cuestionado hasta el comienzo del siglo XX.

Paradigma emergente u holístico

Nuevos descubrimientos estremecen los cimientos del paradigma cartesiano, de la visión mecanicista del mundo. En su lugar va surgiendo un nuevo paradigma, denominado por algunos autores como: emergente, holístico o ecológico, entre cuyas propuestas se encuentran las siguientes:

- Todos los fenómenos están interconectados, interrelacionados y son interdependientes. Existe una unidad básica entre todas las cosas.
- El universo es una red dinámica de patrones de energía.
- No puede descomponerse el mundo en pequeñas unidades independientes.
- La división del mundo en objetos y sucesos separados es una ilusión, una abstracción del intelecto.
- El todo es más que sus partes.
- El observador no está separado de lo observado, esta inmerso en el mundo que observa y su sola presencia lo modifica. No hay objetividad.
- Existen realidades múltiples, son posibles muchos significados válidos.
- El individuo no capta pasivamente la realidad, la construye activamente y crea mapas mentales para representarla.

- El conocimiento es una construcción, a la cual se llega por una elaboración sucesiva de modelos.
- La validez de una teoría se basa en la consistencia interna de su planteamiento y en el consenso social que logra en torno a ella. Como no existe forma de compararla objetivamente con un objeto real, que pueda ser percibido separado del observador, no existe forma de conocer la realidad.
- En este proceso constructivo la intuición y la emoción son formas válidas de conocimiento.

Se vive una época de confrontación entre paradigmas. Aunque se ha hecho evidente la dificultad del modelo mecanicista para explicar muchos hechos, no todos aceptan la validez del emergente y no es posible predecir con seguridad que ocurrirá, pero es muy probable que ya no pueda verse más al mundo como una máquina. Según plantea Barrera (1999):

Este cambio en la cosmovisión, ha permitido la estructuración de un nuevo modelo paradigmático, un modelo que permite entender al universo como un organismo, como un sistema abierto y autorregulado, que puede y debe ser tratado en forma integral, en forma holística (p.30).

Las propuestas del modelo holístico están en proceso de construcción. Aunque existen muchos elementos en común, no hay todavía unanimidad de criterios entre los diversos profesionales que bajo este u otro nombre asumen esta postura, por lo que las propuestas que se plantearán a continuación deben entenderse como un modelo provisional e incompleto, el cual, sin embargo, a juicio de los autores, recoge los elementos esenciales.

- Propuestas del modelo holístico.
- Cuerpo y mente constituyen una unidad inseparable.
- La inteligencia emocional y la intuición son formas válidas para construir la realidad.
- Para enfrentar en forma holística el proceso de administración de los recursos humanos, se hace imprescindible conocer y manejar los sistemas de interacción, equilibrio y autorregulación.
- Es muy importante promover la confianza en sí mismo.
- Es conveniente el manejo en equipo.
- La relación afectiva y respetuosa del gerente-personal puede ser muy útil y estimulante en el proceso de integración laboral.
- La relación gerente-personal es una relación de experto a experto.
- El diagnóstico y el tratamiento integral parten de una visión ecológica que incluye los aspectos: físicos, psicológicos, espirituales, ambientales y sociales.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Diseño de la Investigación

La presente investigación se enmarca dentro de una investigación cualicuantitativa porque prevé aspectos a estudiar que pueden ser medibles o comparados desde el punto de vista numérico, porque se van aplicar instrumentos que prevé la presentación de los resultados de manera cuantitativa, tal es el caso del instrumento cuestionario que será aplicado a el personal obrero, empleados, técnico, profesional y ejecutivo de la empresa CADAFE, y cualitativa por que se va emplear una lista de cotejo para recaudar información relativa a identificar los valores del capital intelectual como activo intangible en la organización, para fines de verificar los elementos que componen o cualifican las diferentes teorías.

Además el diseño de esta investigación estará basado en el paradigma humanista, ya presentado con anterioridad en las referencias teóricas en el capítulo anterior.

Operacionalización de Variables

Objetivos Específicos	Variables	Subvariables	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
1. Identificar los valores del capital intelectual como activo intangible en las organizaciones	Capital Humano		✓ Competencia ✓ Actitud ✓ Facultad mental	Lista de cotejo	Secundaria: revisión documental (técnica)
	Capital Organizacional		✓ Estructuras ✓ Procesos ✓ Sistemas		
	Capital Relacional		✓ Clientes ✓ Proveedores ✓ Financistas		
2. Describir	Competencia	Conocimiento	✓ Políticas de	Cuestionario	Primaria:

Objetivos Específicos	Variables	Subvariables	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
elementos indicativos del capital humano en CADAFE- Mérida		general	reclutamiento y selección ✓ Inducción ✓ Nivel educativo		Encuesta a gerentes y trabajadores (técnica)
		Conocimiento técnico	✓ Programa de capacitación		
		Habilidad	✓ Experiencia ✓ Cargos anteriores ✓ Cargo actual ✓ Antigüedad ✓ Agilidad		
		Talento	✓ Talento potencial		
	Actitud	Motivación	✓ Conocimiento de misión, visión, valores y objetivos ✓ Política de incentivos ✓ Identificación con el líder ✓ Sentido de pertenencia ✓ Comunicación interna ✓ Reuniones periódicas para compartir estrategias e ideas		
		Comportamiento	✓ Entusiasmo ✓ Influencia en su entorno		
		Conducta	✓ Ética ✓ Afianzamiento social		
	Facultad intelectual	Comprensión	✓ Utilidad de la capacitación ✓ Aplicación y difusión de lo aprendido y del conocimiento previo (rápido y certero)		
		Innovación	✓ Creatividad ✓ Sugerencia sobre nuevos procesos y técnicas		

Objetivos Específicos	Variables	Subvariables	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
			✓ Nuevas soluciones		
		Imitación	✓ Capacidad de aplicar experiencias ajenas (innovación externa)		
		Adaptación	✓ Capacidad de aplicar otras experiencias		
		Presentación	✓ Llevar una idea a la practica en el servicio ✓ Diversificación del mercado y producto		
3. Presentar algunos indicadores que permite medir el impacto del capital	Enfoque humano del navegador SKANDIA		✓ Liderazgo ✓ Motivación ✓ Capacidad ✓ Rotación ✓ Planta de trabajo empleada ✓ Antigüedad ✓ Volumen de gerentes ✓ Personal fijo ✓ Entrenamiento efectivo ✓ Rendimiento del costo de capacitación	Cuestionario	Primaria: Encuesta a gerentes y trabajadores (técnica)
4. Examinar la incidencia del capital humano en el capital intelectual como activo generador de valor en CADAPE-Mérida	Estructura financiera		✓ Relación Activo-Pasivo-Capital ✓ Rentabilidad ✓ Relación con el costo del recurso humano	Lista de cotejo	Secundaria: revisión documental (técnica)
	Valor de la compañía		✓ Valor en los libros ✓ Valor añadido		

Tipo de Investigación

Por su diseño, la estrategia se centra en una investigación de tipo mixto: por cuanto se realizará, recurriendo a fuentes de datos primarios utilizando la técnica de la encuesta a través del instrumento cuestionario para evaluar la

incidencia de ciertos indicadores, políticas, decisiones, metas y programas en la creación o destrucción de valor y las fuentes de datos secundarios, porque se aplicará la revisión de material que no estaba directamente relacionado con la investigación, por lo que se obtendrán de los siguientes componentes de información (textos especializados en valoración de empresas y recursos humanos, trabajos, monografías, diccionarios, Internet).

Por lo antes expuesto el diseño de la investigación persigue buscar un determinado nivel de conocimiento, un propósito y un basamento estratégico particular o combinado.

Por su propósito o razón de estudio, la investigación será aplicada, por cuanto se refiere a una unidad de estudio, en cuanto busca proporcionar la solución a un problema como es aportar a CADAFE – Región 7, la posibilidad de determinar la influencia del talento humano como Valor del capital intelectual.

Por su alcance temporal, la investigación será transversal, en virtud que incluirá un tiempo específico de análisis, es decir, durante los últimos dos (2) años (2006-2007), que la empresa ha experimentado mediante el proceso cogestionario y que le ha permitido impulsar el rendimiento de la organización tomando en cuenta a los todos los trabajadores independientemente de su condición laboral.

Por su profundidad, la investigación será de tipo exploratorio ya que se realizará un estudio sobre un tema poco conocido en Venezuela y con poca trayectoria en las empresas de servicio eléctrico. Pero también dispone de un matiz que la coloca como una investigación de nivel analítico, por cuanto se abordará en detalle de las características que identifican los diferentes elementos y componentes tanto de la metodología de valoración a seguir,

como los identificables de la empresa CADELA, con la finalidad de poder establecer su estructura y comportamiento y así idear un esquema de estudio que permita proponer soluciones a nivel exploratorio en función de los resultados descriptivos.

Unidad de Estudio

La unidad de estudio para fines de expresar los resultados de la presente investigación es CADAFE Región 7. Sin embargo, como CADAFE Región 7 representa la Región los Andes, conformada por tres (3) zonas: Táchira, Trujillo y Mérida, el universo de estudio se centrará en el personal de la Zona Mérida, el cual está clasificado por obreros, administrativos, técnicos, profesionales y gerentes, dado que éste personal se estima tenga influencia sobre la eficiencia en la gestión de la empresa, más aún sobre la experiencia del proceso cogestionario, el cual es liderizado por esta zona.

A partir de este universo de estudio se tomará una muestra representativa, tomando en cuenta la fórmula de Münch, L. y Ángeles E. (1998) la cual es la siguiente:

Fórmula

$$n = \frac{Z^2 pq N}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

N = 445 Trabajadores

n = muestra

Z = 1.96 (Nivel de Confianza = 0.95)

e = 0.05 error estimado

p = 0.70 Probabilidad de éxito

q = 0.30 Probabilidad de fracaso

En tal sentido dado el universo a considerar, se determino la muestra la cual reflejo lo siguiente:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.70) (0.30) (445)}{(445) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.70) (0.30)}$$

$$n = \frac{358,9975}{1.1125 + 0,8067}$$

$$n = 187$$

En donde, la muestra a considerar para aplicar el cuestionario es de 187 trabajadores.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para poder recopilar información que después será analizada para resolver el problema de investigación en función de los objetivos, se requiere definir en primer lugar las técnicas e instrumentos o herramientas que se utilizarán para tal efecto. La técnica es el conjunto organizado de procedimientos que se utilizan durante el proceso de recolección de datos. El instrumento consiste en la herramienta o formulario diseñado para registrar la información que se obtiene durante el proceso de recolección de la información (Sabino, 1986, Hernández, Fernández y baptista 1999).

Las técnicas a utilizar son: la encuesta y la revisión documental. Los instrumentos de recolección de datos serán: El cuestionario y la lista de cotejo.

El cuestionario, es un formulario constituido por preguntas generalmente cerradas, estructuradas que obedece a una estructura dicótoma de opción múltiple y admite algunas preguntas abiertas, el cual será aplicado a todo el

personal. En este caso el cuestionario se anexa al final de la presente investigación para que se puedan precisar las preguntas y la relación entre ellas.

Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento de los datos involucrará las funciones de edición y codificación, una vez determinada la necesidad de utilizar el cuestionario y la lista de cotejo como instrumentos de recolección de datos y después de que sean realizadas las pruebas a cada uno de los instrumentos. La edición de las fuentes primarias comprenderá la revisión en cuanto a los objetivos, comprensión, consistencia y totalidad de los datos, con la intención de evitar posibles contradicciones, errores u omisiones, y así satisfacer las interrogantes planteadas.

La codificación y edición de los datos con base en las variables y sus indicadores por su parte, implicará el establecimiento de las respuestas o grupos de respuestas, siguiendo los procedimientos establecidos para efectuarla de acuerdo con el tipo de pregunta, de tal manera que estos resultados puedan graficarse utilizando el programa excel, para fines de presentación de tablas y gráficos, el cual permitirá efectuar los procesos requeridos para la investigación.

Técnicas e instrumentos de análisis de datos

En la presente investigación se realizan: análisis de contenido y análisis estadístico e inferencial. En el análisis de los datos se incluirá el examen de los resultados del trabajo de campo, contrastados con los resultados de la revisión documental sobre la materia objeto de investigación.

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Recolección de Datos

Los instrumentos se evalúan a partir de la aplicación de juicios de expertos que referirán su pertinencia, viabilidad y vigencia, en relación con los objetivos de la investigación.

La validación de la confiabilidad por la que se está utilizando el cuestionario que es un instrumento de índole cuantitativa, funciona pues permite poner en práctica como prueba piloto de la que se obtienen resultados posibles de cuantificar estadísticamente. La formula propuesta anteriormente permite determinar la confiabilidad del instrumento de recolección cuestionario, ya que la lista de cotejo es cualitativa.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez validado y aplicado el instrumento se procedió a la organización y análisis de los resultados obtenidos. El cuestionario se constituyó en proceso recopilador de de datos cuantificables que son categorizados para el análisis.

El análisis que se realiza es de tipo cualitativo, además se presenta la relación con la teoría y como estos resultados pueden facilitar la propuesta y elaboración de medidas para el logro de los objetivos de esta investigación y de los objetivos de la empresa como sujeto de investigación. A partir de este análisis se elaboraron las sugerencias y recomendaciones acordes al problema planteado.

Los resultados se exponen a partir de los objetivos que conforman la elaboración del cuestionario como ítems indicadores. No se analizan las respuestas a cada pregunta, sino que se hacen grupos de contenidos donde se encuentran las respuestas a varias preguntas.

Mecanismos de Reclutamiento y Selección de Personal

En cuanto a los mecanismos de reclutamiento y selección del personal que labora en la empresa CADAFE se evidencia que se toman en cuenta los pasos implícitos en la teoría sobre los sistemas de personal, explicados con anterioridad en el capítulo dos del presente trabajo de investigación. Estos pasos se reafirman al cumplir con el objetivo de apoyar y posibilitar la prestación de un buen servicio. Los pasos son los siguientes:

Reclutamiento de personal

- Selección.
- Admisión.
- Capacitación.
- Evaluación.
- Ascensos.
- Salarios e incentivos.
- Uniformidad.
- Políticas y procedimientos.
- Instalaciones y equipos.

Para el caso específico del reclutamiento y selección de personal de la empresa CADAFE, se pueden presentar los pasos a seguir a través del siguiente esquema:

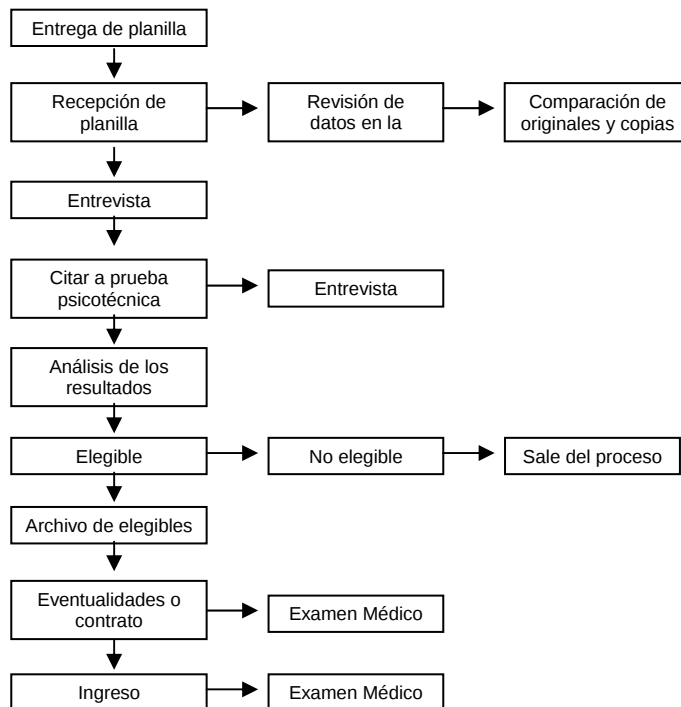


Gráfico 2. Reclutamiento y Selección del personal.

Estos pasos se mantienen fijos para cualquiera de los mecanismos de reclutamiento que se pongan en práctica. La siguiente grafica, muestra en porcentajes cuales son los mecanismos empleados en esta empresa.

Entre estos mecanismos se encuentran: Anuncios de periódicos, Revistas, Agencias de empleo, Contacto personal y Visitas a colegios y universidades.

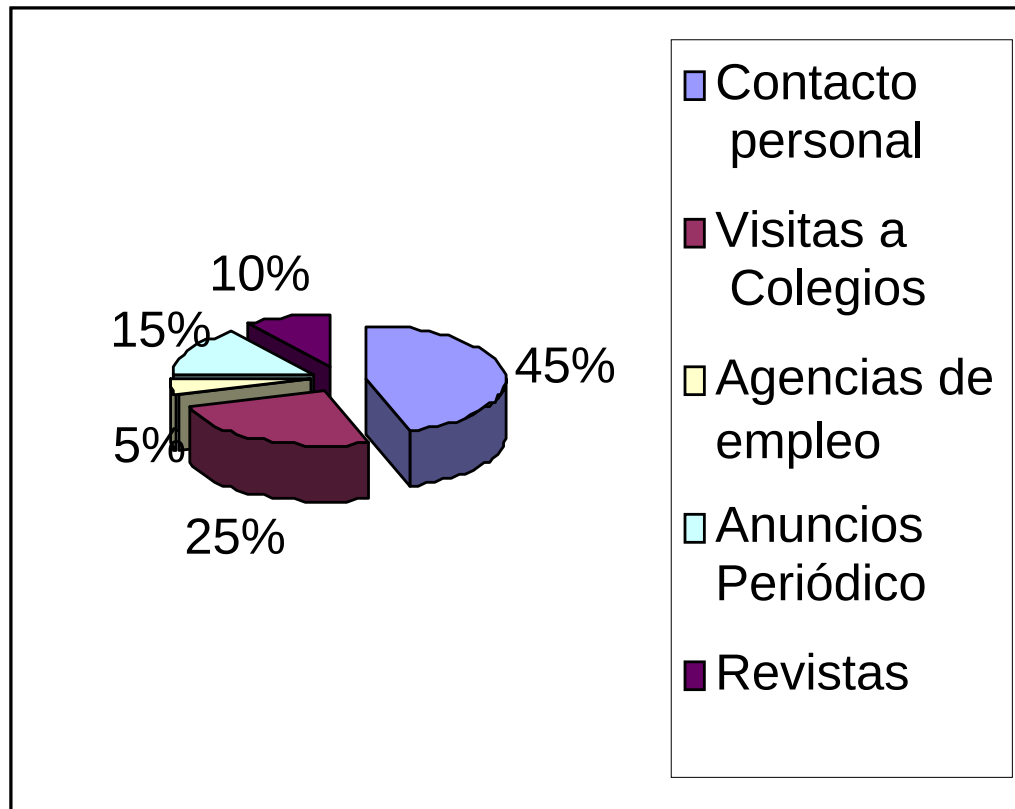


Gráfico 3. Mecanismo de reclutamiento.

Así, se puede observar como el mayor porcentaje recae en el contacto personal y visita a colegios y universidades para un 45% y 25% respectivamente, le continúa el anuncio de periódico con un 15%, luego las revistas con un 10% y finalmente las agencias de empleo con sólo un 5%.

Es interesante observar en la grafica 1 como no importa el mecanismo por el cual se llegue a la empresa, cualquiera de ellos debe seguir los pasos previamente presentados en el esquema para asegurar que el personal no

sólo esté calificado y capacitado profesionalmente sino que también posea vocación de servicio y disponibilidad de tiempo para lograr la efectividad de su desempeño.

El proceso de reclutamiento y selección es el más importante para cualquier organización, ya que en él se debe seleccionar el personal más idóneo, y a su vez que cumpla con los objetivos de la organización. Si esto no ocurre se está perdiendo todo un proceso que incide en la pérdida de tiempo, dinero e ineficiencia al momento de prestar el servicio; lo que a su vez repercute en la eficiencia de toda la empresa. Se puede comparar como una cadena, en la que si se rompe un eslabón, ya no tendrá el mismo funcionamiento y efectividad.

Evaluación del personal de CADAFE de la política de reclutamiento y selección

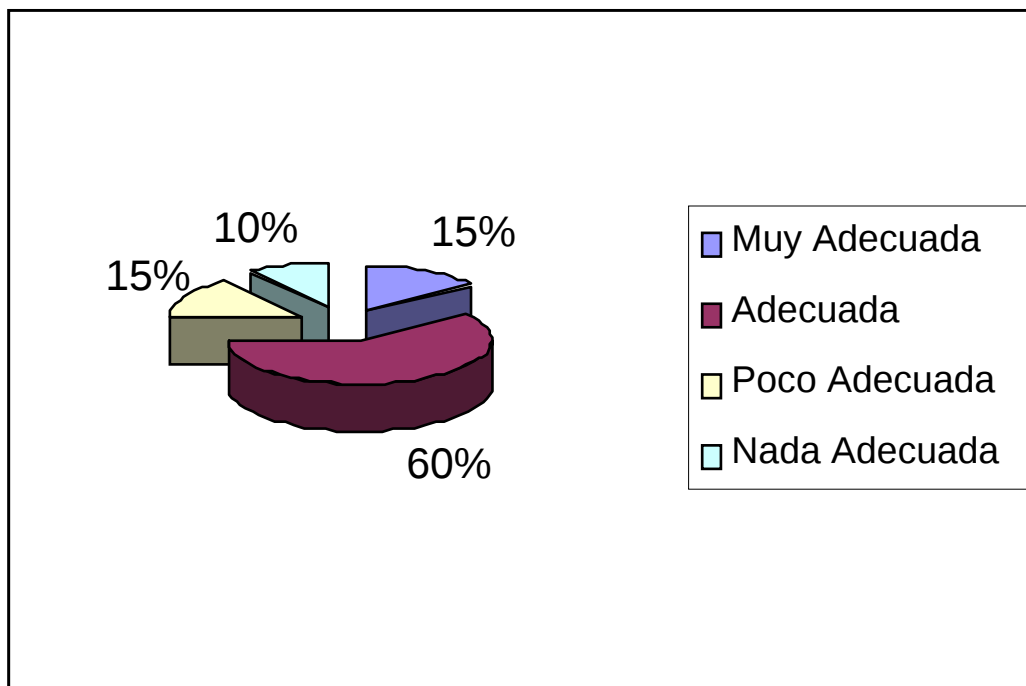


Gráfico 4. Política de reclutamiento.

Para el personal que labora en la empresa la política de reclutamiento y selección que se lleva a cabo es adecuada en 60%, los valores en porcentaje coinciden en un 15% para el criterio de muy adecuada y poco adecuada, lo que es interesante, sin embargo contradictorio pues la misma cantidad de personas emiten un juicio totalmente diferente, lo que implica la necesidad de una revisión que abarque todos los pasos del proceso para conocer el por qué de esta diferenciación de criterios tan marcada. De las personas encuestadas sólo el 10% considera que el sistema aplicado es nada adecuado.

A pesar que existe una gran diferencia entre las evaluaciones positivas (75%) y las negativas (25%) es necesario que se lleve a cabo una revisión del proceso, pues es de extrema importancia para el logro de los objetivos empresariales y para mantener la calidad del personal de la institución teniendo en cuenta que él constituye el capital humano dentro de la empresa, siendo así su recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad.

Todo ello hace énfasis en la importancia del capital humano como la fuerza de trabajo que lleva a cabo el proceso de producción para convertir los medios materiales en producto terminado, representando el capital económico de la empresa.

De la existencia de correctos y óptimos mecanismos de reclutamiento y selección de personal dependerá el capital humano con que cuente la empresa como herramientas de alta tecnología, que den soporte en la producción ya que una máquina por muy avanzada que esté no puede manejarse sola y se necesita de los trabajadores para ponerla a funcionar.

Existencia de Política de Inducción

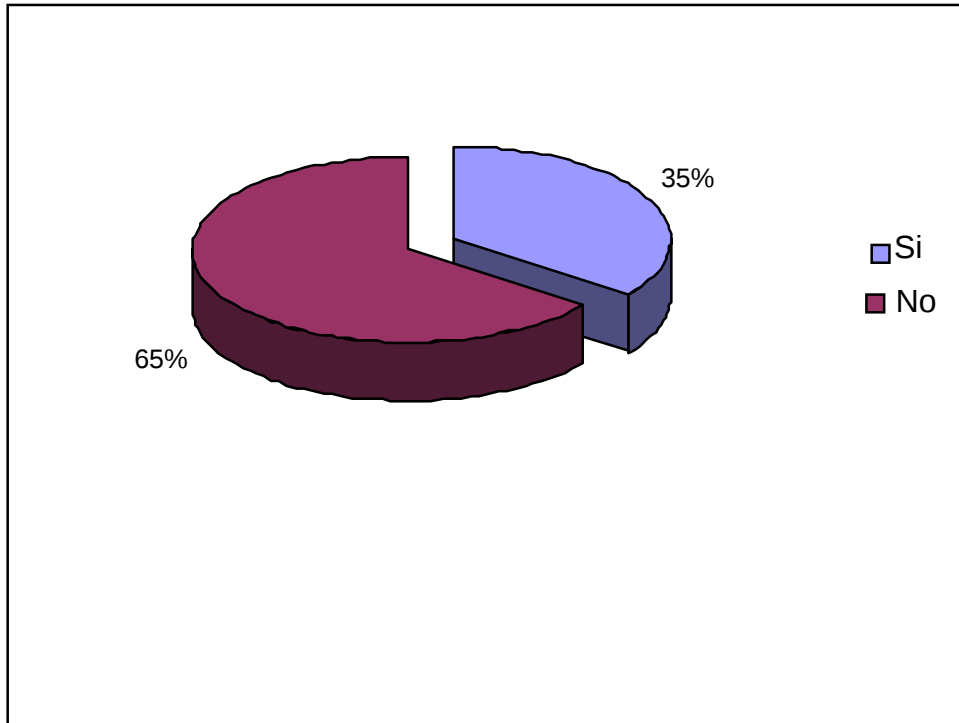


Gráfico 5. Políticas de Inducción.

El 65% de las personas encuestadas respondió negativamente, mientras que el otro 35% lo hizo positivamente. Aquí se evidencia una contradicción con las respuestas a la pregunta anterior, pues mientras que el personal ve como correctas las políticas de reclutamiento de la empresa, también conoce la inexistencia de políticas de inducción. La explicación a esta contradicción está dada en que en la actualidad la empresa se encuentra en una apertura hacia dichas políticas de inducción, aunque no se presentan de manera agresiva y determinantes como debería ser. Las políticas de inducción sólo se están presentando en el momento del reclutamiento, por ello se obtiene como respuesta a la interrogante anterior una contradicción entre los dos parámetros, que finalmente no determina un comportamiento tangible en el

personal pues las políticas de inducción no están presentes en aspectos relevantes como:

- Mejoramiento profesional
- Mejoramiento del cargo

En estos casos las políticas existentes se enfocan hacia el paternalismo de carácter histórico en la administración pública venezolana, pues es la gerencia y el sindicato quienes controlan ambos aspectos y nunca se presentan como una política de la empresa, ni se trata el tema desde una perspectiva motivacional por parte de la gerencia.

Teniendo en cuenta las respuestas dadas a la encuesta

Nivel educativo de los empleados

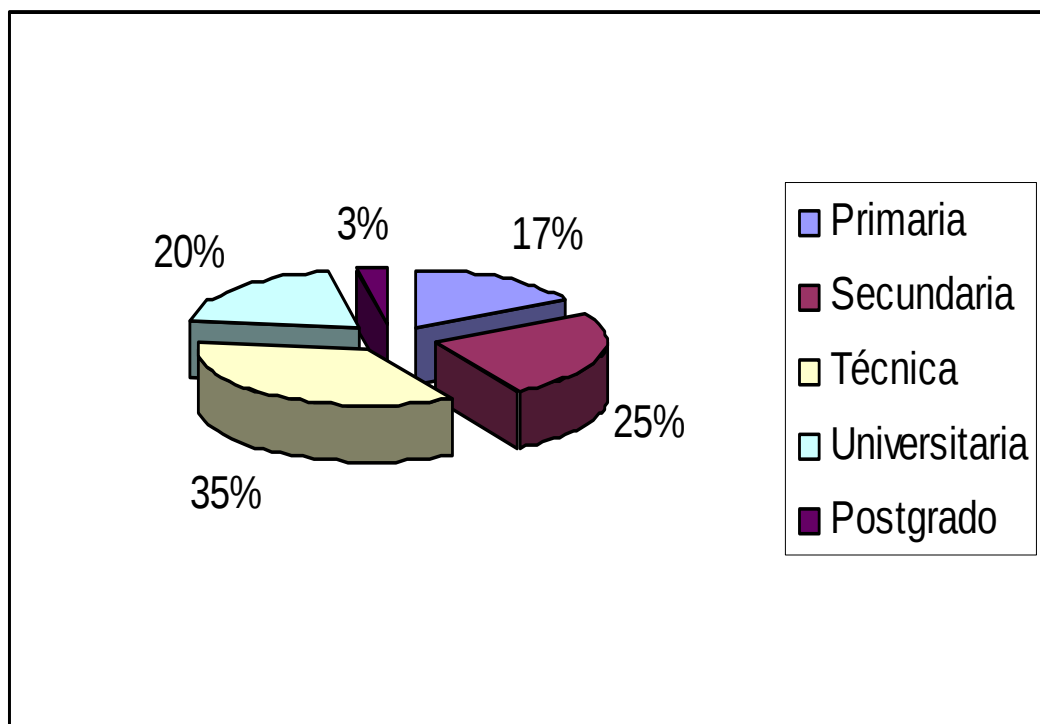


Gráfico 6. Nivel Educativo.

El nivel educativo de los empleados encuestados responde a los siguientes porcentajes:

35% Técnico

25% Secundaria

20% Universitaria

17% Primaria

3% Postgrado

Al analizar estos datos se llega a la conclusión que existe la necesidad de implementar técnicas motivacionales para la superación de los empleados que laboran en la empresa, específicamente para los universitarios que continúen superándose con cursos de especialización y postgrados y las personas que sólo poseen una instrucción primaria o secundaria que logren superarse y llegar a una técnica o universitaria.

Formación técnica o universitaria

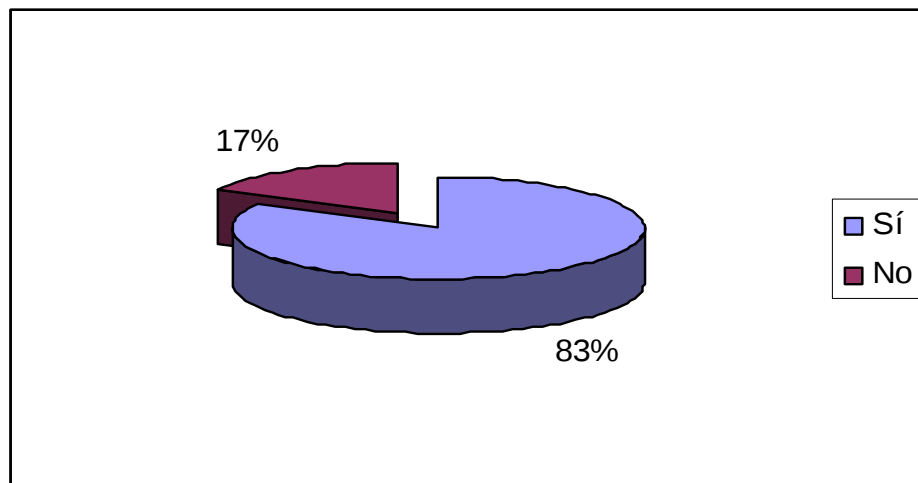


Gráfico 7. Formación técnica y universitaria.

La mayoría del personal técnico y universitario labora en su área de trabajo. En cuanto a porcentajes la encuesta arrojó que el 83% lo hace y el 17% no lo hace.

En los casos negativos se presenta que las áreas de trabajo específicas donde existen empleados fuera de su área de trabajo son:

- Área operativa: linieros
- Área administrativa: secretarias, lectores-cobradores, analistas (que deberían tener cargo profesional)

Es importante hacer resaltar la necesidad de reubicar al personal que se encuentra fuera de su área de servicio para mejorar la efectividad de su trabajo y por ende el de la empresa.

Existencia de Programa de Capacitación Empresarial

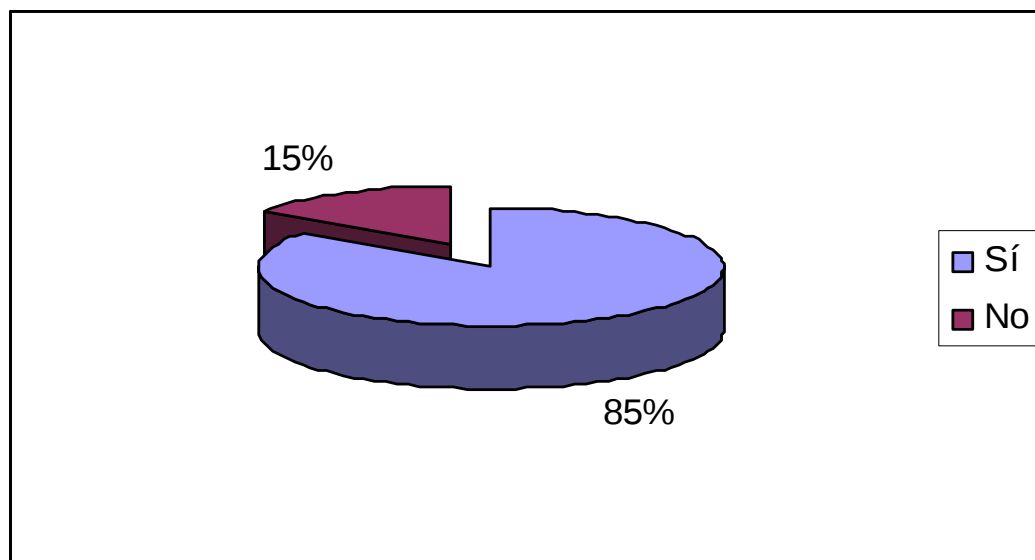


Gráfico 8. Programa de capacitación empresarial.

Los datos que arroja la encuesta en este punto no son contradictorios del todos con los resultados anteriores, pues el 85% cree que sí existen programas de capacitación empresarial, mientras que el 15% cree que no.

Las respuestas negativas pueden deberse a desconocimiento de los programas en sí mismo o a desconocimiento sobre su funcionamiento o en último caso a desmotivación personal sobre las necesidades metacognitivas del ser humano (recordar la base superior de la pirámide motivacional de Maslow). Es por esta razón que en este punto se considera necesario trabajar directamente con la motivación del capital humano de la empresa directamente en relación a las teorías de David McClelland.

McClelland (1996), habla de tres impulsos: poder, afiliación y logro, los cuales tienen gran importancia para la administración y buen funcionamiento de una empresa.

Necesidad de poder

McClelland (1996) y otros investigadores descubrieron que las personas con gran necesidad de poder se preocupan sobre todo por ejercer influencia y control. Generalmente buscan posiciones de liderazgo; son buenos conversadores aunque a veces discuten demasiado; son firmes, extrovertidos, obstinados y exigentes y gozan al enseñar y hablar en público.

Necesidad de afiliación

Las personas con una alta necesidad de afiliación generalmente obtienen satisfacción al sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Es probable que se preocupen por mantener buenas relaciones sociales, por gozar de un sentimiento de intimidad y entendimiento, por mostrarse prestos a consolar y ayudar a los que tienen problemas y por disfrutar la interacción amistosa con los demás.

Necesidad de logro

Las personas con una elevada necesidad de logro tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor igualmente intenso al fracaso. Desean ser retados, se fijan metas moderadamente difíciles (pero no imposibles) y adoptan un enfoque realista ante los riesgos; no es probable que participen en juegos de azar, sino más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir responsabilidad personal por la realización de un trabajo, gustan de la retroalimentación específica y rápida sobre cómo se desempeñan, tienden a ser incansables, les gusta trabajar muchas horas, no se preocupan mucho por el fracaso si se presenta y tienden a desear manejarse a sí mismos.

El fundamento teórico hasta aquí mencionado constituye una estrategia de conocimiento que intenta explicar el por qué de la conducta humana, sus valores, motivaciones y necesidades. Y se encuentra enmarcado en el campo de la psicología social, desde este punto de vista, el crecimiento y/o desarrollo psicológico del individuo está determinado en gran medida por el medio social en que este se desenvuelve.

Lo fundamental a tener en cuenta en este caso es motivar al personal a usar los programas de capacitación para su crecimiento personal y por ende el de la empresa misma.

Los datos obtenidos de esta interrogante demuestran que CADAFE no ofrece un incentivo directo y motivacional a sus empleados, sólo ofrece una ayuda económica que se pierde al no aprovechar óptimamente al personal en formación y al ya formado, quienes se superan en conocimientos y podrían tener un mayor rendimiento para la empresa. En estos casos se pierde el capital humano, tema fundamental de la presente investigación.

Efectividad del Programa de Capacitación

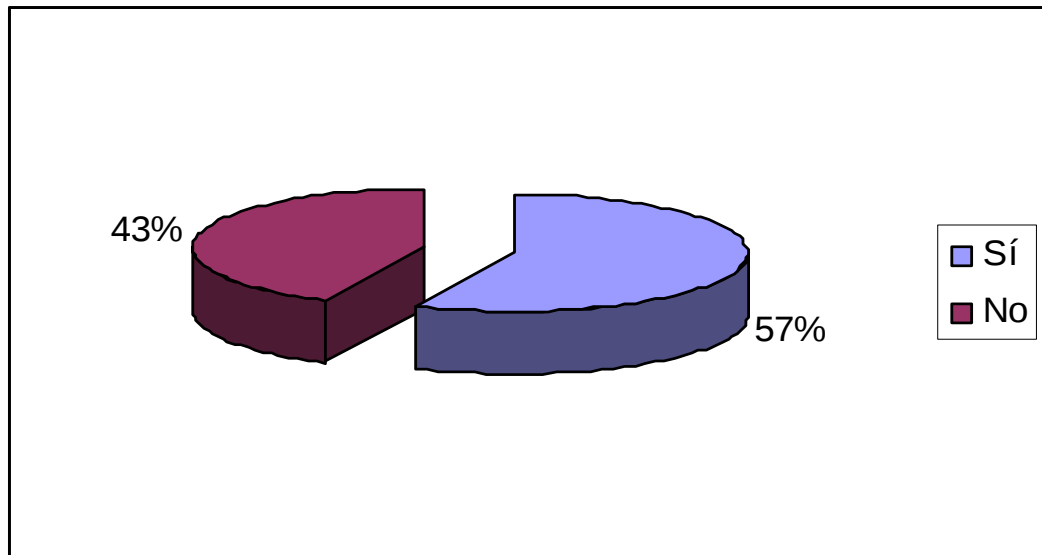


Gráfico 9. Efectividad desprograma de capacitación.

Este resultado se equipara al de la pregunta anterior y los niveles de respuesta están muy equilibrados para corresponderse en un 57% positivo y un 43% negativo.

Este tópico es altamente importante ya que para que haya una buena relación del trabajador con la empresa deben desarrollarse planes para el trabajador con servicios de capacitación como:

- Planes de apoyo.
- Proporcionar las herramientas necesarias.

CADAFE no posee una política dirigida a la motivación de su personal para su superación, capacitación y actualización, sólo provee una ayuda económica a nivel de contrato colectivo a través de la cual aporta el 80% ó 40% de la mensualidad del pago de los estudios en institutos privados. En

estos casos la directiva es flexible con los empleados estudiantes quienes pueden retirarse una hora antes de la jornada laboral para asistir a clases.

La no exigencia de la superación profesional incide negativamente en que esta se realice. Además tampoco existe una concordancia entre la superación profesional y el estatus en cuanto a cargo que se desempeña por los diferentes profesionales. Ya se ha mencionado que el sistema de ascenso en un cargo es paternalista y responde a los intereses individuales, personales de los empleados y su relación con el Sindicato.

Tiempo de experiencia laboral en la empresa en años de servicio

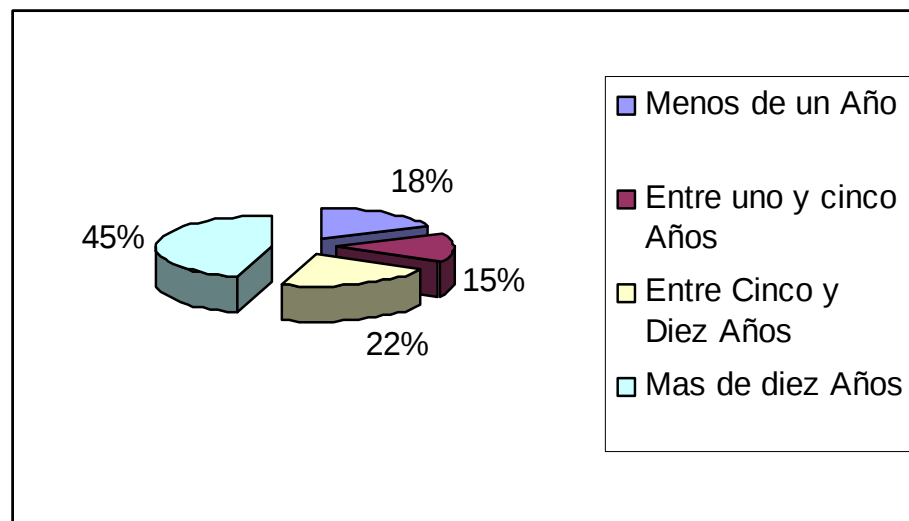


Gráfico 10. Antigüedad en años.

El tiempo que el personal lleva laborando dentro de la institución es altamente significativo pues evidencia si se sienten reconfortados y satisfechos profesionalmente allí. Por supuesto, existen múltiples elementos que son connotativos a este respecto y que serán evaluados con otras preguntas de la encuesta.

En este caso los resultados que se arrojan son los siguientes:

45% del personal lleva laborando en la empresa más de diez años
22% del personal lleva laborando en la empresa de cinco a diez años
18% del personal lleva laborando en la empresa menos de un año
15% del personal lleva laborando en la empresa entre uno y cinco años

Los años de servicio en la empresa son extremadamente importantes, pues es el factor “único” tenido en cuenta para ascender en un cargo dentro de la empresa. Por supuesto se suma a esto el paternalismo implícito entre empleados y sindicato.

Esto contradice en la práctica el deber ser del contrato colectivo y el deber ser de los mecanismos de reclutamiento. El sindicato tiene tal poder que no permite la real ubicación del personal a partir de los pasos del reclutamiento:

- a) Nivel educativo
- b) Experiencia
- c) Actualización profesional

Utilidad del personal dentro de la organización

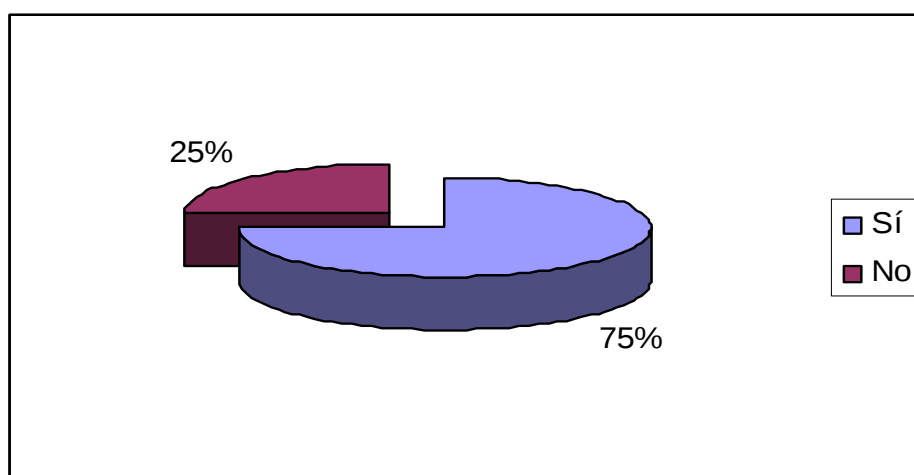


Gráfico 11. Utilidad del personal dentro de la organización.

Los datos arrojaron que el 75% del personal se siente útil en el cargo que desempeña dentro de la empresa lo cual es muy positivo pues ellos constituyen el capital humano que es, a su vez, el recurso más importante y básico ya que son los hombres (personal laboral de la empresa) quienes desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad. Y esta utilidad es la que le da el valor de eficacia, efectividad y productividad a la empresa.

El capital humano debe sentirse útil en el cargo que desempeña pues el hombre, como ser biopsicosocial busca siempre no sólo su satisfacción presente sino también un rendimiento en el futuro, sea este pecuniario o no pecuniario.

Todo hombre se encuentra motivado por la necesidad de logro, ya definida y descrita con anterioridad. Esta idea se encuentra altamente presente en este ítem, pues se evidencia que el hombre (personal de CADAPE) como cualquier ser humano presenta un deseo de alcanzar alguna norma internalizada de excelencia (McClelland, 1961). De tal manera que toda persona tratará de esforzarse para realizar un desempeño efectivo donde se encuentre.

Es por ello que se precisa por parte de la empresa una reubicación del personal que no se encuentre en su área específica de trabajo, pues toda persona busca su efectividad y buen desempeño a partir de:

- 1) Preferencias por tareas que suponen un riesgo moderado, no muy difíciles aunque no significa que sean muy fáciles.

- 2) Interés por tareas que tienen consecuencias inmediatas y permiten monitorear lo que se hace, y que proporcionan gratificación a partir de la tarea misma.

- 3) Asumir responsabilidades y comprometerse con la tarea y sus consecuencias. Una persona que tiene una elevada necesidad de logro está

clara en que su éxito personal es el resultado de su propio esfuerzo y no de variables que se encuentran en el entorno.

Conocimiento de la misión y visión de la empresa

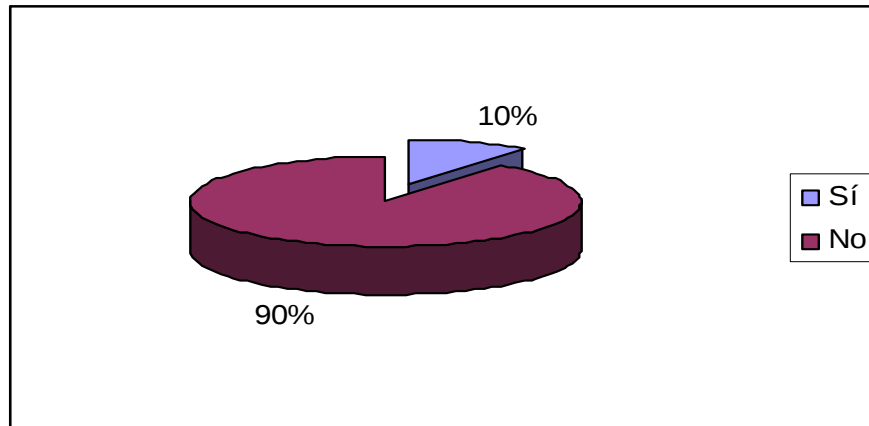


Gráfico 12. Conocimiento de la misión y visión de la empresa.

El conocimiento de la misión y visión de la empresa implica que el personal es consciente de su importancia como capital humano para el logro de los objetivos de la empresa donde labora. De esta manera puede incidir positivamente en el logro de los resultados y seguir un camino establecido y bien diferenciado de cualquier otro que desee cambiar el rumbo de la empresa. Es una forma de asegurarse que todos los empleados trabajen en pro de un mismo pensamiento privilegiando la idea de que el trabajo en equipo y la planificación siempre tendrán mejores resultados.

Sin embargo, como el personal no conoce la misión ni visión de la empresa, estos criterios quedan en el aire y los empleados desconocen la ruta a seguir, perdiéndose inevitablemente gran parte del capital humano de la empresa, la cual debería ser una de sus prioridades.

Identificación supervisor-empleados

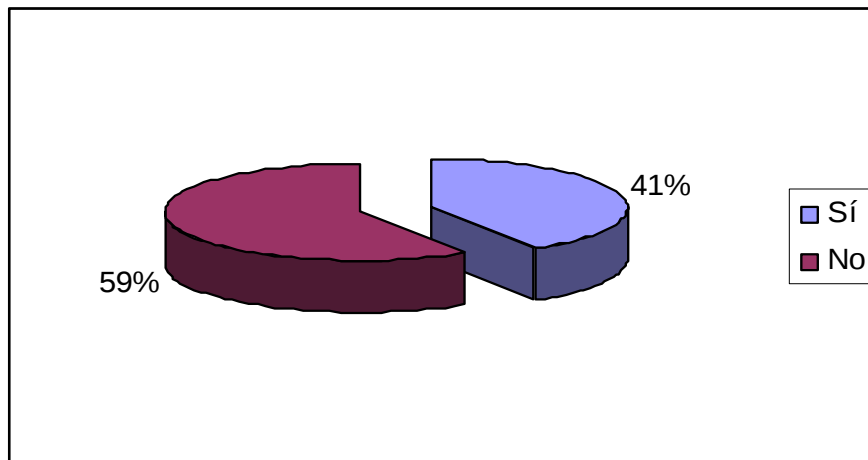


Gráfico 13. Identificación supervisor-empleados.

La respuesta a esta pregunta se presenta en cuanto a porcentajes de manera equilibrada. Sin embargo, en cuanto a su repercusión y funcionabilidad dentro de la empresa esta respuesta tiene consecuencias negativas, ya que se precisa una coherente acción estratégica de motivación entre el supervisor y el recurso humano que allí labora con el objetivo de que todos contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

La identificación supervisor-personal coadyuvará igualmente a mejorar los estilos de liderazgo y comunicación dentro de la empresa facilitando el diseño de un ambiente en el que las personas se desempeñen con entusiasmo y eficiencia, lo que incide directamente en la afiliación.

La afiliación según Romero (1999) “es una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el sentirse bien consigo mismo y con los demás (p.57). La afiliación impulsa a la persona a privilegiar la vida afectiva propia y ajena.

La persona con afiliación predominante frecuentemente se preocupa y ocupa de los problemas sentimentales de familiares y amigos, amén de los propios. Existe en ella un interés genuino por el impacto que su

comportamiento causa sobre los afectos de los demás. Además, es facilitadora de logro.

La afiliación puede ser expresada a través del cuidado que una persona se prodiga a sí misma. Quien no se ama a sí mismo no puede amar a los demás y mucho menos podrá inspirar amor. Por lo tanto, el amor a sí mismo es un pre-requisito para amar a los demás y ser modelo de amor. Todas estas pautas deben ser tenidas en cuenta en la relación a establecer entre supervisor y empleado.

Nivel de identificación con la empresa

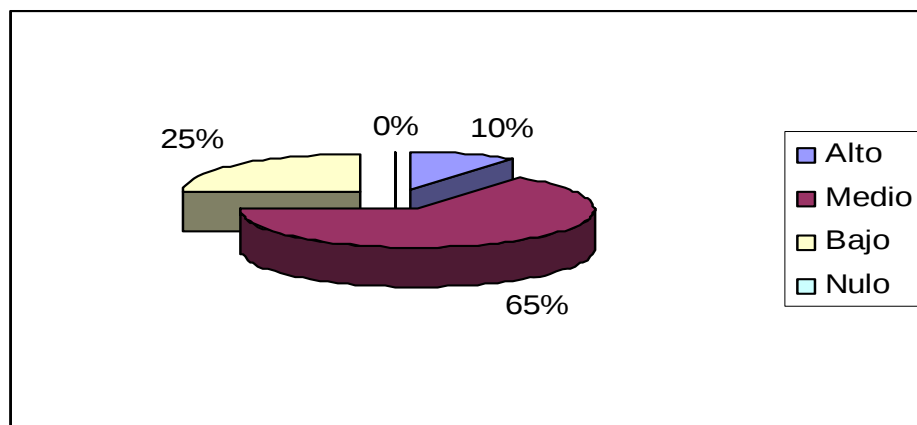


Gráfico 14. Nivel de identificación con la empresa.

Los valores de identificación entre el personal y la empresa se sitúan en la balanza en la parte negativa. Esto se da en gran medida por que no existen programas motivacionales, ni programas de capacitación lo que impide el uso correcto del capital humano.

Si se tratara de revertir este hecho se debería partir de la idea de incentivar los valores humanos, presentes desde los inicios de la humanidad. Para el ser humano siempre han existido cosas valiosas: el bien, la verdad, la belleza, la felicidad, la virtud, sin embargo, el criterio para darles valor ha variado a través de los tiempos. Hoy día es bien sabido que se valora de

acuerdo a diferentes criterios: estéticos, esquemas sociales, costumbres, principios éticos o, en otros términos, por el costo, la utilidad, el bienestar, el placer, el prestigio.

Es importante resaltar que los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia. Surgen con un especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas.

El proceso de valoración del ser humano incluye una compleja serie de condiciones intelectuales y afectivas que suponen: la toma de decisiones, la estimación y la actuación. Las personas valoran al preferir, al estimar, al elegir unas cosas en lugar de otras, al formular metas y propósitos personales. Las valoraciones se expresan mediante creencias, intereses, sentimientos, convicciones, actitudes, juicios de valor y acciones.

Por lo tanto, el concepto de valor abarca contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías.

En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. Para Vásquez, 1999: “La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad” (p.54).

Interpretando palabras del autor antes citado, desde el punto de vista social, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

De acuerdo con lo expresado por García (2005):

La humanidad ha adoptado criterios a partir de los cuales se establece la categoría o la jerarquía de los valores. Algunos de esos criterios son:

- a. Durabilidad: los valores se reflejan en el curso de la vida. Hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros. Por ejemplo, el valor del placer es más fugaz que el de la verdad.
- b. Integralidad: cada valor es una abstracción íntegra en sí mismo, no es divisible.
- c. Flexibilidad: los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.
- d. Satisfacción: los valores generan satisfacción en las personas que los practican.
- e. Polaridad: todo valor se presenta en sentido positivo y negativo; todo valor conlleva un contravalor.
- f. Jerarquía: hay valores que son considerados superiores (dignidad, libertad) y otros como inferiores (los relacionados con las necesidades básicas o vitales). Las jerarquías de valores no son rígidas ni predeterminadas; se van construyendo progresivamente a lo largo de la vida de cada persona.
- g. Trascendencia: los valores trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.
- h. Dinamismo: los valores se transforman con las épocas.
- i. Aplicabilidad: los valores se aplican en las diversas situaciones de la vida; entrañan acciones prácticas que reflejan los principios valorativos de la persona.
- j. Complejidad: los valores obedecen a causas diversas, requieren complicados juicios y decisiones. (p.45)

Ahora bien, así como los valores poseen diversos criterios en base a los cuales se jerarquizan, también existe una clasificación de los mismos como la que ofrece Marín (citado por García 2005), el cual diferencia seis grupos:

- Valores técnicos, económicos y utilitarios;
- Valores vitales (educación física, educación para la salud);
- Valores estéticos (literarios, musicales, pictóricos);
- Valores intelectuales (humanísticos, científicos, técnicos);
- Valores morales (individuales y sociales); y
- Valores trascendentales (cosmovisión, filosofía, religión).

El interés en este punto se determina a partir de los valores morales, por cuanto ellos están estrechamente relacionados con la conducta y ésta con la identificación empresa-empleado. Dentro de los valores morales se encuentran los valores sociales que a su vez se clasifican en valor de afiliación, valor de poder y valor de logro, los cuales influyen directamente en la conducta social de individuo.

Periodicidad de las reuniones en la empresa

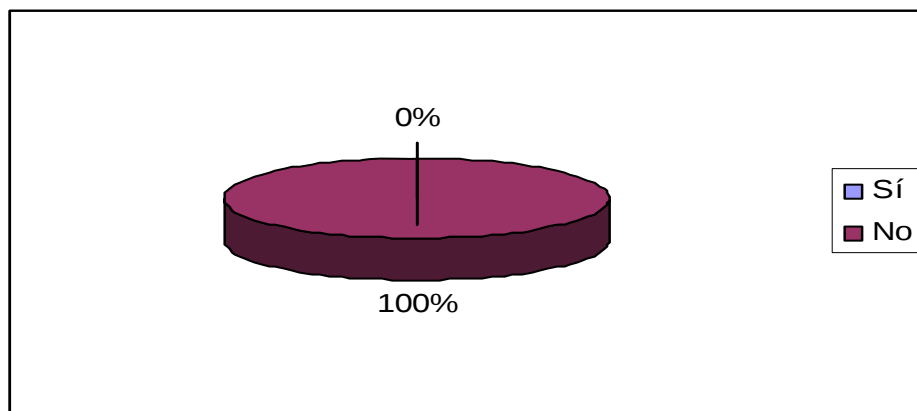


Gráfico 15. Periodicidad de las reuniones en la empresa.

Las reuniones en la empresa sólo se realizan periódicamente para los coordinadores y el comité operativo, lo que sólo incluye un número de 15 personas.

Es importante señalar, a este respecto que ésta pudiera ser una de las causas de que el nivel de identificación del personal para con la empresa no sea el más idóneo. El personal no conoce la misión y visión de la empresa, no se encuentra motivado y desconoce la planificación concreta que debe seguir, por tanto no está motivado.

Así, surge como primera necesidad crear y fomentar estrategias motivacionales que impliquen tanto a la gerencia como al personal de la empresa. Esto posibilitaría no sólo mejorar las relaciones existentes entre empleados y gerentes, sino también la existencia de un clima organizacional eficaz que apoye el capital humano y crecimiento del capital intelectual, con todas las consecuencias positivas que implica para la empresa.

Frecuencia de reuniones

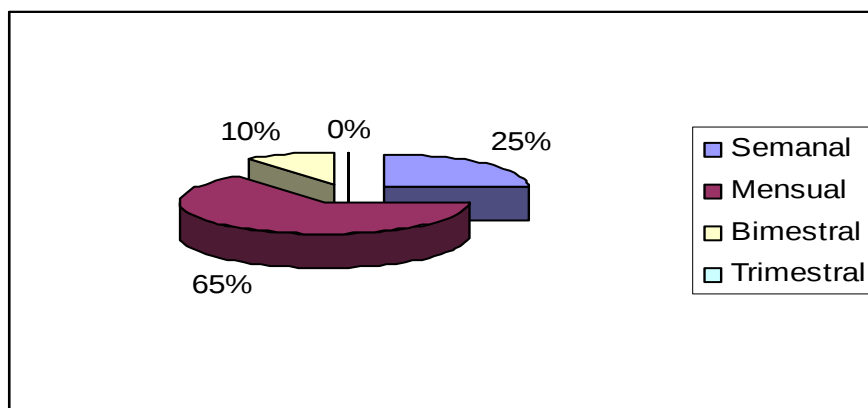


Gráfico 16. Frecuencia de reuniones.

En la empresa CADAFE no existe una política para hacer reuniones. La frecuencia depende de los planes a corto plazo que se realicen por parte del personal gerencial y directivo, y sólo se llevan a cabo mensualmente entre coordinadores y personal operativo para transmitir la información de lo que se quiere hacer.

En muchos casos se trasmite la información y ni siquiera se trata de ver si se cumplió o no, por tanto la evaluación de la planificación pasa igualmente a planos intrascendentes.

Finalidad de las reuniones

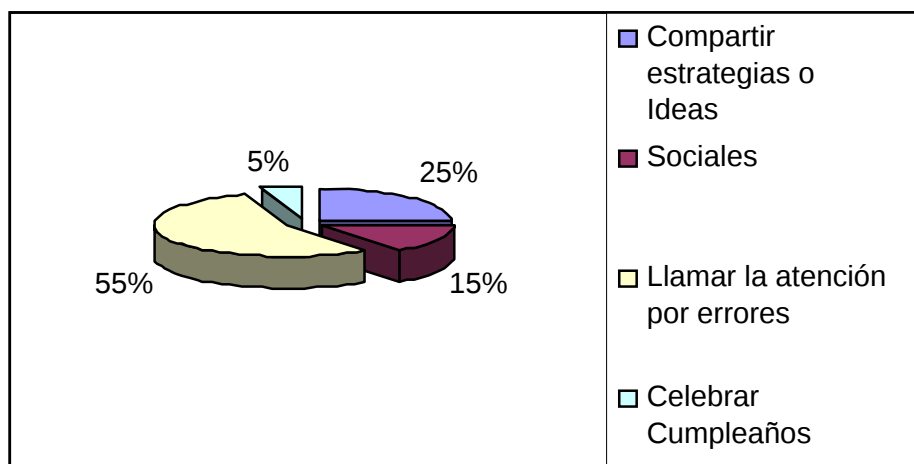


Gráfico 17. Finalidad de las reuniones.

Los datos arrojados a través de estos ítems evidencian la no utilización del capital humano, pues no se le permite al personal de la empresa compartir criterios, ideas, planes que pudieran incidir en la resolución de problemas, cumplimiento de metas y objetivos u otras áreas.

Para Romero (1999), en la sociedad venezolana al igual que en todas las sociedades “subdesarrolladas” la expresión natural de la motivación al logro no es reforzada exteriormente, “estimulándose más bien creencias igualitarias y concediéndose la misma recompensa a desempeños de diferente calidad”.

En esta sociedad pareciera que se castiga parcial o totalmente a quienes muestran ejecuciones sobresalientes. La cultura del subdesarrollo, según el autor antes citado, “como toda cultura, contiene en su interior los mecanismos que le permiten su supervivencia y perpetuación” (p.50), y uno de esos mecanismos es inhibir la expresión al logro que espontáneamente

muestran los niños; otro, consiste en fortalecer las motivaciones alternativas de poder y la afiliación en los adultos. Esto último parece lograrse muy efectivamente a través de las escuelas y de los medios de comunicación de masas.

Nivel de entusiasmo con el trabajo que realiza

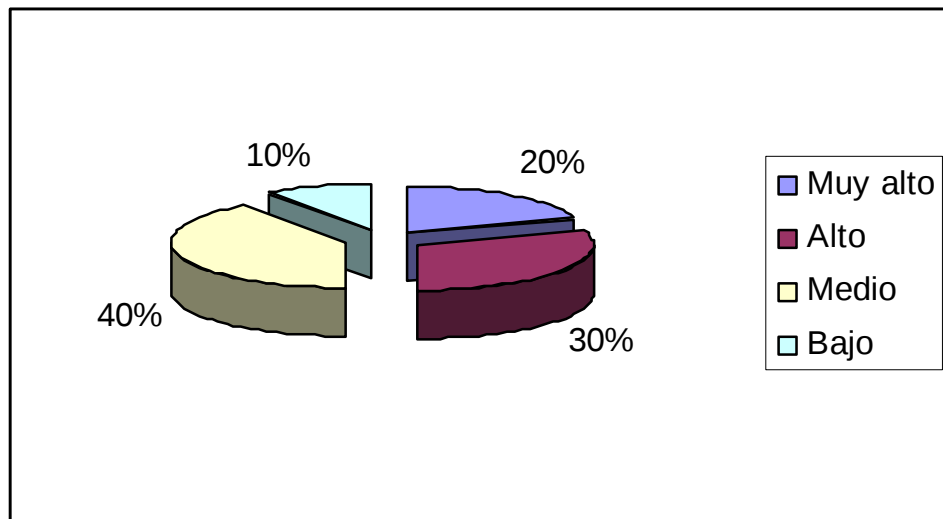


Gráfico 18. Nivel de entusiasmo con el trabajo que realiza.

El porcentaje de:

10% muy alto entusiasmo

30% alto entusiasmo

40% medio entusiasmo

10% bajo entusiasmo

Está relacionado directamente con los datos de la figura anterior. Es decir, si no existe un mecanismo de planificación y motivación por parte de la empresa, sus empleados se encontrarán perdidos en cuanto a metas y objetivos se refiere, lo que conlleva directamente a la pérdida de la efectividad del capital humano existente en dicha organización.

Comportamiento ético del personal dentro de la organización

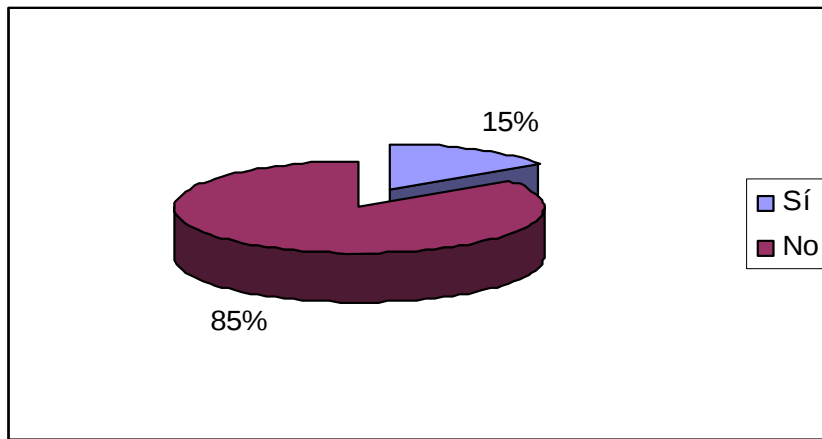


Gráfico 19. Comportamiento ético del personal dentro de la organización.

La deontología es la ciencia que se ocupa del estudio de la ética y sus valores, por ello es de gran importancia cuando se tratan problemas relacionados con el capital humano. El resultado arrojado por este ítem es alarmante, pues se refleja que no existe ética real ni siquiera en las respuestas dadas al cuestionario.

Se aprecia una discordancia entre el tipo ideal del perfil que muestra la teoría y las necesidades mismas de la organización y lo que realmente sucede en el mundo fáctico.

Es obligatorio regresar en este punto a la idea ya expuesta y explicada de la no existencia en la organización de una política de inducción que favorezca la utilización y el desempeño efectivo del capital humano. En su lugar existe una política paternalista que privilegia el poder sindical por encima del establecimiento, objetivo y necesario, de políticas de carrera para los empleados, de la utilización de escalafones para su superación y crecimiento profesional a nivel teórico y práctico con ascensiones progresivas a determinados cargos, dejando por fuera elementos como el amiguismo, factores de interés personal y político en algunos momentos.

En la actualidad, la organización ha comenzado a reelaborar estas ideas, pero sólo en el segundo nivel: de la gerencia hacia arriba. Y aquí no se aplica simplemente como políticas de carrera, escalafones, logros profesionales, pues la gerencia es de libre remoción, por lo que muchas veces el profesional prefiere no ascender a un cargo gerencial y asegurar una estabilidad laboral.

Relaciones entre compañeros

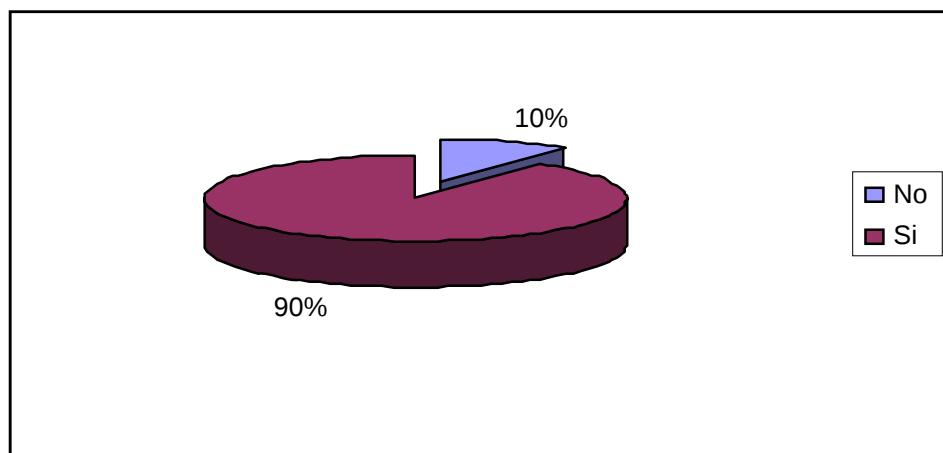


Gráfico 20. Relaciones entre compañeros.

Según los datos que arroja el cuestionario las relaciones entre los compañeros son efectivas en el 90% de los casos. Sin embargo, es importante aclarar que debido a la no aplicabilidad de las políticas establecidas por la empresa como el deber ser, de las políticas de carrera y al uso de escalafones, muchos profesionales llegan a ocupar cargos solamente como consecuencia de sus relaciones personales con los integrantes del sindicato lo que conlleva a que existan fisuras entre muchos profesionales. Esta idea se encuentra directamente interrelacionadas con las respuestas a los ítems anteriores.

Creatividad en la organización

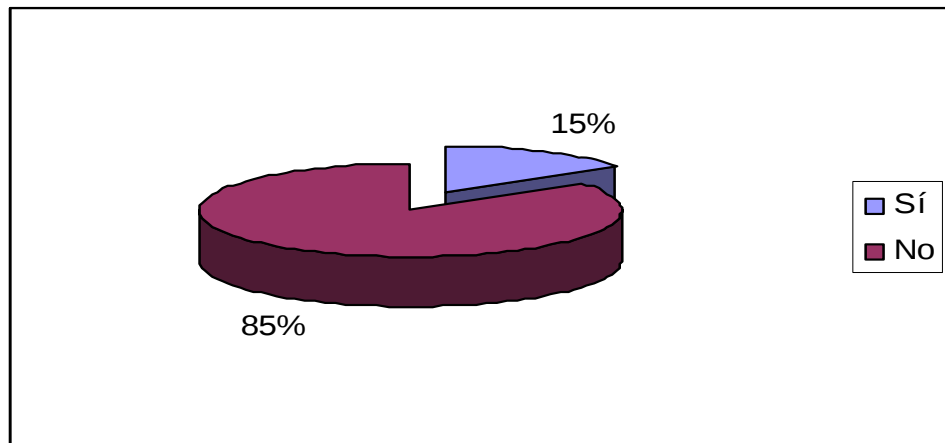


Gráfico 21. Creatividad en la organización.

La creatividad organizacional es el proceso mediante el cual se establece una visión de lo que es posible. Implica descubrimiento, pensar en forma imaginativa y una manera sistemática para resolver problemas en las distintas áreas funcionales de la empresa. Es un punto trascendental para la creación de valor basado en el rendimiento del capital intelectual.

La gerencia es la responsable de que la creatividad se manifieste en la vida cotidiana de la empresa, lamentablemente en esta organización esto no sucede, los datos arrojaron que el 85% del personal no cree que exista creatividad en su organización.

Esta información es coherente con las anteriores, si no existe una motivación real, tampoco se abre la posibilidad al personal para expresarse libremente, para compartir ideas, para ser creativo. El pensamiento creativo debe ser utilizado por la gerencia para utilizar la forma en que la gente enfoca problemas y busca soluciones. Así como su habilidad “novedosa de combinar viejas ideas, pues lo creativo no sólo es algo nuevo, sino también algo interesante, diferente ya sea por su utilización, momento, lugar de ubicación; depende en cierto grado de la personalidad y de cómo la gente trabaja y piensa.

Se considera necesario que en CADAFE se comiencen a implementar planes que impliquen a la gerencia y al personal para poner en práctica elementos motivacionales que incidan en la promoción y favorecimiento de la creatividad como elemento indispensable en la resolución de problemas. Además, cualquier persona puede tener una excelente preparación académica y una pericia innata en generar nuevas perspectivas a problemas tradicionales. Pero si carece del estímulo para hacer un trabajo en particular, simplemente no lo hará. Sus experiencias, credenciales y pensamiento creativo simplemente se desvanecen, si no existe una motivación que lo guíe al logro de los objetivos propuestos.

Por estas razones se impone que en la empresa se tomen medidas estratégicas que incidan en la creatividad, para lo cual hay que tomar en cuenta a las personas, al contexto organizacional y a las tareas que se ejecutan. Es decir, la empresa debe acoplar sus políticas de recursos humanos a sus planes estratégicos, tomando en cuenta a sus profesionales y los gerentes deben constituirse en verdaderos líderes del proceso.

El gerente debe motivar al personal a partir de prácticas gerenciales directas y conscientes como:

- Reto.- La manera más sencilla que tiene el gerente para influenciar esta categoría es buscar que la persona encaje con las características del puesto. La idea básica consiste en estrechar las habilidades de la persona en una determinada posición y fijarle objetivos retadores. En este punto se retoma la idea de que no todos los profesionales de la empresa están ubicados laboralmente en el puesto y cargo que debería, por lo que es importante retomar esta idea para una correcta reubicación de los trabajadores para llegar a poder darle la real utilización que tiene el capital humano.
- Libertad.- Uno de los elementos más importantes para estimular la creatividad de la persona es darle autonomía en términos de poder decidir los medios para alcanzar los fines.

- Recursos. Hay dos recursos básicos que afectan la creatividad, el tiempo y el dinero. El decidir cuanto apoyo financiero dar a un equipo o destinar a un proyecto, es un juicio sofisticado que puede apoyar o destruir la creatividad.
- Grupos de Trabajo. Si se desea que los equipos de trabajo desarrollen ideas creativas, se debe prestar especial importancia al diseño de los equipos. Los grupos deben estar conformados por una diversidad de perspectivas y experiencias. La gerencia debe estar clara, que si la composición de los grupos conlleva una variedad de destrezas y estilos creativos de pensar diferentes, las ideas afloran y se combinan de manera novedosa creando el clima para que aflore la creatividad (Servat, s.f.).

Todo lo anterior incide en la efectividad y logro de los objetivos de la empresa, en asegurar su competitividad, a través de un clima propicio para, de manera perpetua, ser creativas y poder innovar en su manera de funcionar, diseñar y desarrollar tanto productos como servicios.

La gerencia tiene un reto vital. Se tiene que gobernar con motivación intrínseca y propiciar la creatividad a todos los niveles y áreas funcionales organizacionales.

Liderazgo gerencial

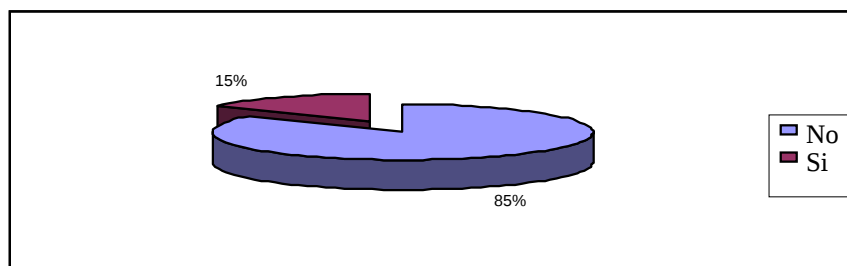


Gráfico 22. Liderazgo gerencial.

El liderazgo gerencial se constituye como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Según Villasmil (s.f.) este proceso presenta cuatro ideas importantes:

El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, reconociendo que el liderazgo es cuestión de valores. El tema de los valores y el liderazgo ya ha sido expuesto con anterioridad en el presente trabajo.

El personal es consciente de que en la empresa no existe un liderazgo gerencial fuerte que trabaje en pro de una motivación real, constante y efectiva en el logro de los objetivos establecidos.

Tipos de liderazgos

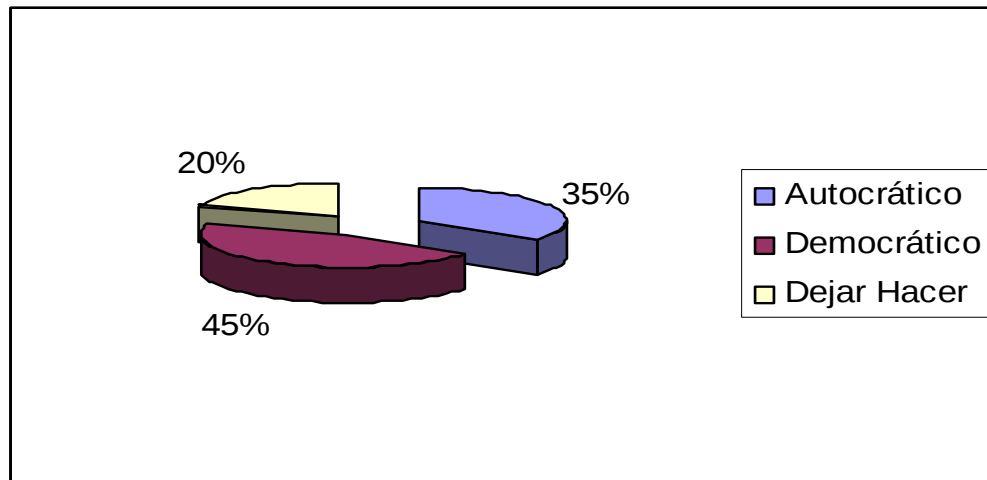


Gráfico 23. Tipos de liderazgo.

Esta gráfica muestra la existencia de diferentes tipos de liderazgo, distribuidos formalmente en tres tipos:

45% democrático

35% autocrático

25% dejar hacer

Teóricamente un líder democrático es aquel que adopta un estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Este tipo de líder motiva a su personal hacia la creatividad y la autonomía en la resolución de problemas.

Este criterio evidencia una incongruencia en las respuestas porque en la empresa investigada no existe este tipo de funcionamiento, lo que contradice la información que se arroja a través del instrumento de recolección de datos.

Por otra parte el líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

En este caso sucede similar al caso anterior. El liderazgo de la empresa toma caminos intermedios entre un tipo y otro de liderazgo, no se puede clasificar y categorizar de manera radical.

El líder que deja ser, delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Se presenta una perspectiva donde al líder no le importa cómo se haga el trabajo con tal de que se haga y se haga bien. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por el establecimiento de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Capacitación para el cumplimiento de cargos

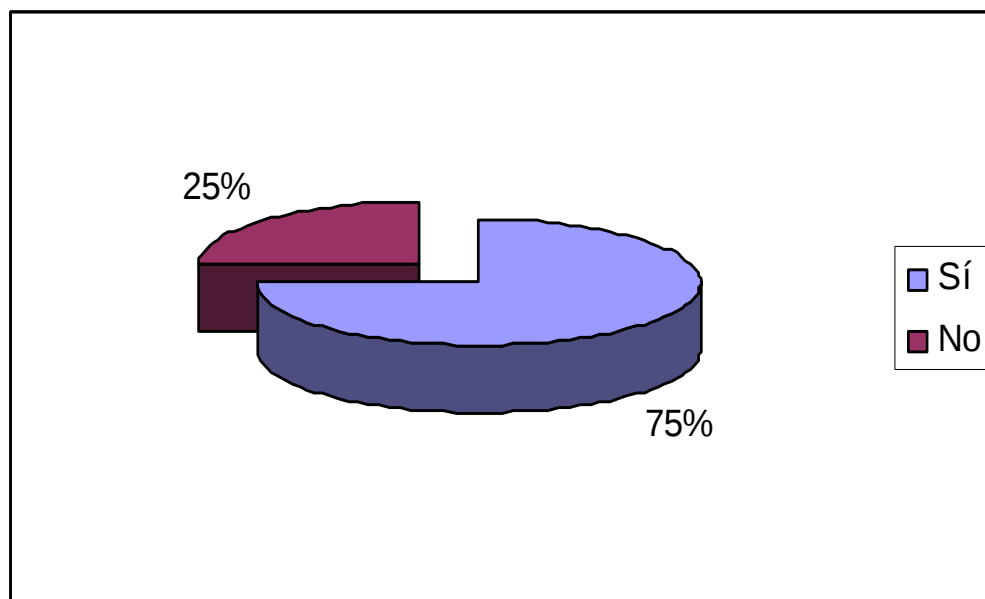


Gráfico 24. Capacitación para el cumplimiento de cargos.

El personal se encuentra capacitado para desempeñar el cargo que ocupa, incluso en ocasiones se encuentra por encima de su perfil al estar ubicado en cargos que no le corresponde según su nivel profesional.

La sociedad moderna ha reconceptualizado el trabajo, en el principio el trabajo era completamente manual, con apenas la intervención de algunas herramientas e instrumentos, luego con la industrialización al trabajador se le especializó en un determinado número de tareas, muy simples, rutinarias y repetitivas, que podían realizarse por cualquier persona, sin capacitación previa, por lo que el conocimiento y la experiencia no tenían una importancia relevante. Pero en la actualidad con la llegada de la automatización, el trabajo se subordinada a la técnica, las tareas y operaciones se racionalizan al máximo y la intervención humana es determinante, por lo que la capacitación del personal pasa a tomar una posición privilegiada como el aporte para lograr los objetivos de la organización.

El trabajador no se centra en las tareas en sí mismas, sino en cuál es su aporte al logro de los objetivos de la organización, aquí radica la importancia de disponer de "talento humano" para alcanzar sus objetivos.

Para lograr los objetivos y con ellos resultados eficientes, el trabajador competente debe movilizar sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y comprensión del proceso que realiza. Así, la capacitación es un elemento indispensable, pues el incremento de conocimientos, además de favorecer mejores resultados en la empresa, facilita el aumento de las capacidades con las que cuenta para competir mejor.

Teóricamente la sociedad actual ha revalorizado el trabajo humano, desde varias perspectivas, donde la que interesa según Chiavenato (2004), para dar respuesta al ítem analizado es la primera de ellas:

1. Importancia de la capacitación y todo tipo de acciones educativas.
2. La importancia concebida al saber y la inteligencia que el trabajador aplica y moviliza.
3. Importancia de saber relacionarse con las personas en el lugar de trabajo.
4. Múltiples interacciones entre personas y equipos que facilitan el quehacer.
5. Diseño de mecanismos de reconocimiento y valoración de las capacidades demostradas en el trabajo.

La capacitación del personal en la empresa CADAFE se encuentra por encima del estándar; especialmente en las áreas administrativas donde analistas, cajeros y lectores poseen un nivel de capacitación y profesionalización mucho mayor de las necesarias en el área en que laboran.

Existencia de despidos en la empresa

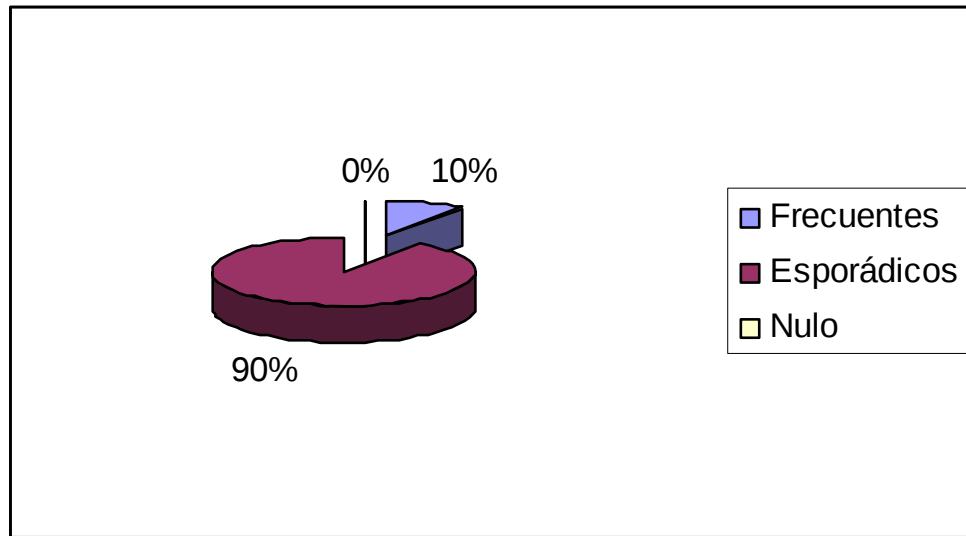


Gráfico 25. Despidos en la empresa.

Los despidos presentados en la empresa son básicamente por incumplimiento del trabajador. Fundamentalmente se presentan en el área operativa entre técnicos y linieros. El mayor y repetido incumplimiento en el que caen estos trabajadores es la ingestión de bebidas alcohólicas, al llegar a trabajar en estas condiciones no se les permite hacerlo, pues no se estaría protegiendo su propia vida y la del ciudadano común ante la existencia o posibilidad de un accidente.

Cuando un trabajador incurre en alguna violación se le llama y se le explica, se realizan intervenciones de palabra por la gerencia, actas compromisos, que en ocasiones han sido repetidas, se separa del cargo por una semana como castigo, se separa del cargo por quince días y sólo se llega al despido cuando se determina que la situación no tiene solución.

Otra causa de despido son las inasistencias o abandono del puesto laboral. Para lo cual también se dan todas las oportunidades al trabajador para que enmiende su error. Todo ello incide en que los despidos son muy esporádicos.

Existe una cantidad de personal suficiente para el funcionamiento efectivo de la empresa

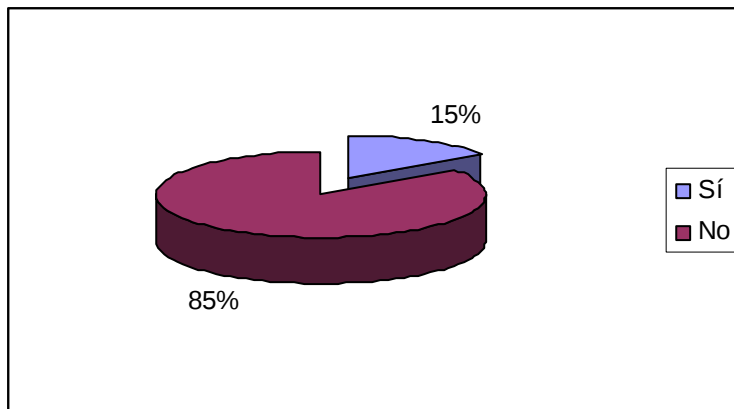


Gráfico 26. Relación entre cantidad de personal y funcionamiento de la empresa

En CADAFE existe en la actualidad un importante déficit de personal, sobre todo en el área operativa integrada por técnicos y linieros. La solución dada por la empresa se enfoca en la realización de contratos (60 y/o 70 personas contratadas). No existen cargos porque la empresa no ha realizado análisis de plantillas de cargo.

El hecho de realizar contratos a la misma persona por cuatro y cinco años seguidos evidencia la necesidad, pero no se da a conocer. Aquí se presentan otros elementos que pueden ser causas y consecuencias, según la perspectiva desde la cual se analice. Pero uno de los aspectos más importantes para resolver esta situación es el de los pasivos laborales, mediante la contratación, la empresa se protege a sí misma del pago de estos pasivos.

Esta protección no es real, pues los trabajadores contratados al no tener las mismas prebendas y mejoras económicas que se les oferta a los sí contratados no darán a la empresa su mayor productividad y efectividad, entendida como los beneficios que aporta la excelencia del capital humano.

Este tema está relacionado con la reclutamiento de personal, en ocasiones se contrata un personal que se encuentra profesionalmente por encima del cargo que va a desempeñar y además no queda fijo. Como consecuencia este trabajador se sentirá minimizado, subempleado, lo que no repercute positivamente para la empresa.

Cumplimiento de la planificación

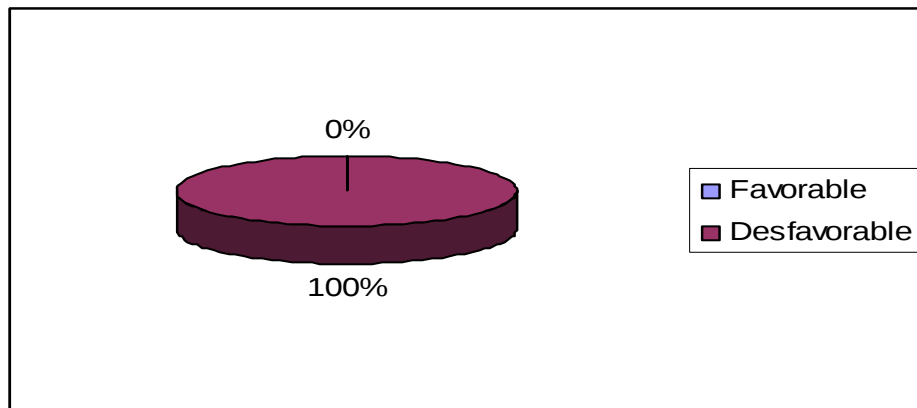


Gráfico 27. Cumplimiento de la planificación.

Los planes operativos no se ejecutan diariamente por todas las áreas que conforman la empresa, por lo tanto no se evalúa el cumplimiento de las metas propuestas. Sólo el área operativa ejecuta algunas actividades que tienen que ver con el mantenimiento preventivo de las redes eléctricas, pero sin el debido seguimiento a la planificación realizada en los planes operativos.

Este factor es muy negativo para la empresa CADAPE, como lo sería para cualquier otra empresa. Si se tiene en cuenta que este ítem tuvo una respuesta desfavorable en un 100% se puede decir entonces que los objetivos de la empresa no se cumplen a cabalidad. Además, esta idea puede parecer contradictoria ante respuestas anteriores sobre la sobrecapacitación de muchos trabajadores de la empresa, por tanto se evidencia la pérdida de dicho recurso o la no ganancia de lo que este recurso

humano puede aportar para la empresa. Todo ello lleva a afirmar que la utilización del capital humano en esta empresa está subutilizada.

Capital Humano e Intelectual en la empresa CADAFE Mérida

Después de analizar los resultados presentados se puede afirmar que el capital humano posee una incidencia directa sobre el Capital Intelectual como activo intangible de CADAFE - Mérida.

Como se ha repetido a lo largo del análisis, el éxito de una empresa se encuentra en su capital humano, específicamente en su capital intelectual; sin perder de vista los activos fijos es necesario dar un papel protagónico a la capacidad de gestionar talento humano; es decir aprovechar el capital intelectual desde una perspectiva gerencial que incida sobre la creatividad, la innovación y el aprendizaje organizacional. El objetivo perseguido se enfoca en la resolución de problemas de manera creativa, dándole participación al capital humano existente.

En las gráficas y sus análisis se ha evidenciado la idea de la necesidad de CADAFE de tomar decisiones importantes en este sentido, pues existen problemas que necesitan pronta solución. El valor de la empresa se mueve en la actualidad de los activos fijos a los activos intangibles como es el caso del capital humano, que en la actualidad se encuentra subempleado y al cual se le podría sacar grandes provechos si se guiara y utilizara con los principios evidenciados y descritos durante el análisis anterior.

En la actualidad, con la nueva economía, el capital intelectual ha tomado un rol protagónico ya que proporciona ventajas competitivas. Como afirma Román (2002) al citar a Stewart:

A diferencia de los bienes conocidos por la gente de negocios y los contadores –tierras, fábricas, equipo, dinero-. El Capital Intelectual es un bien intangible. Es el conocimiento que posee

todo el plantel: la capacitación y la intuición de un equipo de químicos para descubrir una droga nueva que vale miles de millones de dólares; la pericia de los trabajadores que descubren mil y una manera de mejorar la eficiencia de una fábrica. Es la red electrónica que transforma información a la velocidad de la luz por toda la empresa para que estas reacciones con mayor rapidez que sus rivales. Es la colaboración –los conocimientos compartidos- entre una empresa y sus clientes, que forja vínculos entre ambos y hace que éstos vuelvan una y otra vez... El Capital Intelectual es materia intelectual –conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia- que se puede aprovechar para crear riqueza (p. 64).

A pesar de que el capital intelectual (intangible) no es medido de manera adecuada, al igual que los recursos físicos, necesariamente necesita ser valorado para mediciones de eficiencia, determinación de ingresos y valuación de la empresa. La teoría establece como paradigma que la gestión sistémica del capital intelectual hace crecer el valor de las acciones. Por tanto, para la empresa CADAFE se impone como reto activar esta variable dentro de su empresa, que se ha mantenido relegada por políticas gerenciales.

A partir de estas ideas, el proceso de formación de "capital intelectual" debe considerarse como una actividad de inversión económica del mismo orden que la formación de capital material. Retomando ideas de Román (2002) se afirma que esto se realiza mediante el reciclado continuo y el uso creativo de la experiencia y los conocimientos comunes, aplicando a su vez la tecnología para garantizar que la aptitud permanece cuando el empleado se va. Se busca crear capital intelectual en y desde la estructura y organización gerencial de la empresa, generando condiciones para la

difusión veloz y el crecimiento sustentado de los conocimientos colectivos. Se establece un ciclo que siempre vuelve al inicio para hacer cada vez más productivo el capital humano.

CADAFE debe enfocar su futuro hacia la inversión en su personal (capital humano e intelectual) como el recurso más importante de la empresa. Es importante resaltar que la composición de la estructura de la empresa económica o productiva actual se define por un conjunto de activos tangibles e intangibles y en donde éstos toman mayor importancia y efectividad en la creación de valor de las empresas; activos intangibles que son el resultado de la incorporación del conocimiento, del intelecto, a las distintas actividades productivas de la organización.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Las organizaciones no existen en el vacío ni funcionan al azar. Como sistemas abiertos operan a través de mecanismos de cooperación y de competencia con otras organizaciones.
- En la interacción con el ambiente, unas organizaciones dependen de otras y enfrentan a otras para mantenerse en el mercado. La estrategia organizacional es el mecanismo que permite a la organización interactuar con el contexto ambiental.
- La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo.
- La estrategia está condicionada por la misión organizacional, por la del futuro y por los objetivos principales de la organización. Donde el hombre, como único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa, se constituye como centro para funcionar como capital humano e intelectual.
- El capital humano se constituye como el factor que produce riqueza, considerándolo como parte del capital intelectual que genera valor y produce una contribución fructífera, ya que se estimulan los conocimientos y las habilidades necesarias para implantar efectivamente soluciones y procesos innovadores.
- La eficacia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realicen su trabajo los administradores.

- La administración es el proceso de planear, organizar, liderizar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos.
- El capital humano es uno de los recursos organizacionales de la institución.
- El Capital Intelectual se ha incorporado como una meta en el campo empresarial, por constituir el conjunto de aportaciones no materiales (activos intangibles), los cuales, aún cuando no están reflejados en los estados contables tradicionales, pueden ser una fuente importante de generación de valor.
- El propósito del reclutamiento es conseguir un grupo bastante numeroso de candidatos, de modo que la organización pueda seleccionar a los empleados calificados que necesita.
- El proceso de capacitación y desarrollo se propone mejorar la capacidad de los individuos y grupos para contribuir a la eficacia organizacional. La capacitación está diseñada para mejorar las habilidades en el trabajo actual; los programas de desarrollo se diseñan para preparar a los empleados para un ascenso.

Recomendaciones

- La empresa CADAPE debe establecer las políticas de carrera y escalafones como factores a tener en cuenta para establecer los ascensos en la organización, pues se realizan teniendo en cuenta la antigüedad y el compañerismo.
- Se debe hacer énfasis en crear y mejorar la motivación de profesionales y empleados en la empresa para que se superen y capaciten, en la búsqueda de un aumento de la excelencia.

- Se debe incentivar al trabajador para que se capacite y actualice, no sólo ofrecerle una ayuda económica, sino establecer programas de capacitación para que desee superarse.
- Relacionado con la sugerencia anterior se cree que CADAFE debe motivar a sus profesionales y empleados para que se esfuercen en la su capacitación a partir de la motivación hacia la posibilidad de ascenso y toma de decisiones en la empresa.
- La gerencia debe motivar a su personal hacia el logro del trabajo en equipo.
- Se debe motivar e incentivar la utilización del capital humano como fuente fundamental de generación de valor.
- Se recomienda a los directivos de la empresa que deseen fortalecer el capital intelectual, mantener constante y eficiente seguimiento en los planes de inversión que realicen en su capital humano. Por lo tanto, es necesario tal y como fue demostrado en los resultados arrojados en la presente investigación, que se implemente y aplique un sistema de medición a través de indicadores que permitan medir el impacto del capital humano en la empresa. Para ello se escogerán los indicadores más pertinentes del navegador Skandia reelaborados de acuerdo con las necesidades de la organización objeto de estudio. A manera de sistematización se presentan en la siguiente tabla de doble entrada:

INDICADOR	ATRIBUTO DE MEDIDA
1. Índice de gerencia o dirección (%)	Liderazgo, visto como el mayor alcance de porcentaje en la eficacia del gerente sobre la aceptación de su equipo de trabajo y el volumen de gerencia
2. Índice de motivación y empleados satisfechos (%)	Motivación, interrelaciones humanas del equipo de trabajo, la escala de promoción
3. Gasto de formación sobre el número de empleados	Efectividad en el entrenamiento
3. Rotación de empleados (%)	Reconocimiento laboral
4. Promedio de años de servicio en la empresa (#)	Establecer las políticas de carreras y escalafones como elemento a tener en cuenta para determinar los ascensos dentro de la empresa
5. Gasto de formación sobre gasto administrativo (/) y gasto de participación en horas de formación y desarrollo (%)	Rendimiento del costo de capacitación
6. Número de empleados y personal directivo	Cantidad de personal fijo para medir si están cubiertas las plantillas de cargo de la empresa

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abraham, M. (1954) Motivación y personalidad. España: Días de Santos.
- Alarcón (2000) *Estrategia de Mejoramiento en la Calidad del Servicio del área de oficina en la Empresa monarca*. Mérida: Instituto Universitario Cristóbal Mendoza.
- Aristóteles (1967). *Obras filosóficas*. México: Cumbre.
- Barrera, M. (1995). *Planificación del trabajo grupal*. Caracas: Fundación SYPAL.
- Barrera M. (1999). *El intelectual y los modelos epistémicos*. Caracas: Sypal.
- Barrios, M. (2002). *Debemos ver la vida con ojos holísticos*. Mérida – Venezuela: Universidad de Los Andes.
- Borrás, J. (1991). *Vivir para vivir siempre* (2da. ed.) Caracas, Venezuela: Ediciones Paulinas.
- Bosman, P. (1990). *Las flores del bien* (1ra. ed.) Caracas, Venezuela: Ediciones Paulinas.
- Bohórquez, J. (1994). *Estudio del clima organizacional a nivel de empleados en alimentos Kraft San Carlos*. Universidad Sur del Lago, Santa Bárbara del Zulia. Estado Zulia.
- Brian, B. y Mark, H. (2001). *El cuadro de mando de RRHH*. España: Gestión 2000.
- Cerda, H. (1982). *Los elementos de la investigación*. Bogotá: El Buho.
- Comte, A. (1975). *Discurso sobre el espíritu positivo*. Buenos Aires: Aguilar.
- Chiavenato, I. (2004). *La gestión del talento humano*. Colombia: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGrawHill.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1998). *El capital intelectual*. Bogotá: Norma.

- Espinoza, R. (2001). *Perfil motivacional del personal directivo y empleado en organizaciones de Santa Bárbara del Zulia*.
- Ferrater, J. (1958). *Diccionario de filosofía*. Buenos Aires: Suramericana.
- Fundación SYPAL (1996). *Plan prospectivo*. Caracas: SYPAL.
- García B.J. (1977). *Fragmentos filosóficos de los presocráticos*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Guerra, J. (2000). *Aspectos históricos y epistémicos de la holística*. Caracas: CONICIT.
- Hernández, Fernández y Baptista. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Hurtado, J. (1995). *Metodología del trabajo con grupos*. Caracas: SYPAL.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1999). *Cuadro de mando integral. (The balanced scorecard)*. España: Gestión 2000. (3a.ed).
- Kuhn, F. (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. Buenos Aires: Paidós.
- López, J. (2002) *Investigación y práctica en motivación y emoción*. España: Machado.
- Mantilla, S. (1999). *El Capital intelectual. Contabilidad del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe.
- Méndez, C. (1998). *Metodología*. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Martínez, M. (1999). *La psicología humanista: Un nuevo paradigma psicológico*. (2da. Ed) México: Editorial Trillas.
- Mc Quail, D. (1989). *Sociología de los medios masivos de comunicación*. Buenos Aires: Paidós.
- Molina, F. (2002). *Medicina holística*. Mérida-Venezuela: Universidad de Los Andes.
- Munch, L y E. Angeles (1998). *Métodos y técnicas de investigación*. 2ª ed. Trillas, Mexico.

- Naranjo de Adarmes, S. (1992). *Bases filosóficas, políticas y educativas para un análisis crítico de la educación superior*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos.
- Nonaka, I. (1991). *The knowledge-creating company*. Harvard business review.
- Pérez Rojas, J. (1995). *Lecciones de filosofía* (1ra. Ed.) Venezuela: Talleres Gráficos Universitarios. Universidad de Los Andes.
- Reale, G. (1992). *Historia del pensamiento filosófico y científico*. V. III. Barcelona-España: Herder.
- Román, N. (2002) *Capital Intelectual: Principal activo generador de éxito en las empresas del siglo XXI*. Universidad de los Andes. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Romero García, O. (1987). *Aumentando internalidad y necesidad de logro en supervisores petroleros*. Publicación 89. Mérida: Centro de Investigaciones Psicológicas (ULA).
- Rujano (1999). *Plan estratégico para la atención del cliente en el Banco Mercantil, C.A. Oficina Ejido – Mérida*. Instituto Universitario de Tecnología de la Frontera (IUFRONT).
- (S.A.). (1999). *Holística, comunicación y cosmovisión*. Caracas: Fundación SYPAL.
- S.A.) (2000). *Planificación en dinámica social*. Caracas: Fundación SYPAL.
- Sabimo, C. (1986) *El proceso de Investigación*. Caracas: Panapo
- (S.A.). (1997). *Investigación holística*. Caracas: SYPAL.
- (S.A.). (1998). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: SYPAL.
- (S.A.). (1997). *Investigación holística*. Caracas: SYPAL.
- (S.A.). (1998). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: SYPAL.
- Schwartz, E. (1973). *Cambios sociales, recursos y tecnología*. México: Pax-México.
- Stoner, J. (1997). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

- Valera S., Trejo M., & Fernández R. (2002) *Diseñar Estrategias de Calidad del Servicio que ayuden a mejorar la imagen en la Oficina Comercial C.A.D.E.L.A.* Mérida: Instituto Universitario de Tecnología de la Frontera (IUFRONT).
- Vides, R. (1997). *Análisis de las políticas motivacionales a nivel de empleados y obreros de las empresas PAICOSA y KRAFT.* Universidad Sur del Lago, Santa Bárbara del Zulia. Estado Zulia.
- Weil, P. (1993). *Holística. Una nueva visión y abordaje de lo real.* Bogotá: Ediciones San Pablo.

ANEXO

Universidad de los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Postgrado en Ciencias Contables
Maestría en Ciencias Contables

CUESTIONARIO

DATOS DE CONTROL

Lugar	Fecha	Hora	Observación

El presente instrumento de recolección de datos consiste en un cuestionario que tiene por finalidad, recabar información necesaria y suficiente que permita analizar al Capital Humano como valor del Capital Intelectual en la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE).

Aclaro que todos los datos recolectados mediante este instrumento sólo serán utilizados para fines académicos. Por otra parte, garantizo que sus respuestas serán respetadas y procesadas con absoluta confidencialidad y sólo servirán para fines de la investigación.

De la veracidad y objetividad con la cual sea respondido este instrumento dependerá la validez y confiabilidad de los resultados. Se sugiere ajustarse a la realidad en cuanto le sea posible, respondiendo a las preguntas con la mayor sinceridad y objetividad posible.

INSTRUCCIONES

A continuación usted encontrará una serie de preguntas cerradas que obedecen a una estructura dicótoma y de opción múltiple y admite algunas preguntas abiertas.

Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione una de las opciones que se le presentan como posible respuesta y en aquellos casos que se indique podrá seleccionar más de una opción, todo según su opinión y conocimiento.

1. - ¿A través de cual mecanismo de reclutamiento y selección ingresó usted en esta empresa?

2. - ¿Cómo evalúa usted la política de reclutamiento y selección?

Muy adecuada_____ Adecuada_____ Poca Adecuada_____ Nada adecuada_____

En caso de que sea negativa su respuesta, indique ¿Qué sugerencia podría mencionar para aplicar o mejorar esta política?

3. - ¿Considera usted que existe una política de inducción?

Si _____ No _____

En caso de que sea negativa su respuesta, ¿Cómo considera usted que se pudiera diseñar e implantar una política de inducción en la empresa?

4. - ¿Cuál es su nivel educativo?

Primaria _____ Secundaria _____ Técnica _____ Universitaria _____ Postgrado _____

Si su respuesta coincide con la opción técnica, universitaria o postgrado, continúe con las preguntas N° 5 y 6, de lo contrario pase a la N° 7.

5. - ¿Su formación técnica o universitaria es en el área en la cual realiza sus labores?

Si _____ No _____

En caso de que sea negativa

6. - ¿Cuál es su área de trabajo y cuál es su área de estudio o formación profesional?

Area de trabajo _____.

Area de estudio _____.

7. - ¿Existe en la empresa un programa de capacitación?

Si _____ No _____

8.- ¿Considera que es efectivo el programa?

Si _____ No _____

En caso que sea negativa su respuesta, ¿Cómo se podría mejorar el programa de capacitación?

9. - ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene en la empresa? _____

10 - ¿Cuántos años tiene en su cargo actual? _____ -

11. - ¿Cuáles han sido sus cargos anteriores y su tiempo de permanencia en ellos?

Cargo	Area	Permanencia

12. - ¿Considera usted que la experiencia lo ayuda tener agilidad al momento:
De enfrentar una situación difícil____ Atender un problema ____
Enfrentar un reto____ No lo ayuda____

13. - ¿Considera que sería más útil en otra área de la organización?
Si____ No____

En caso de que su respuesta sea positiva ¿En cuál área considera que sería más útil dentro de la organización? _____.

14. - ¿Conoce usted la visión de la empresa?
Si____ No____

En caso que sea positiva su respuesta ¿Cuál es?

_____.

15. - ¿Conoce usted la misión de la empresa?
Si____ No____

En caso que sea positiva su respuesta ¿Cuál es?

_____.

16. - ¿Conoce usted los valores de la empresa?
Si____ No____

En caso que sea positiva su respuesta ¿Cuáles son?

_____.

17. - ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?
Si____ No____

En caso que sea positiva su respuesta ¿Cuáles son?

_____.

18. - ¿Considera usted que en la empresa existe una política de incentivos?
Si____ No____

En caso que sea positiva su respuesta ¿Cuáles conoce?

_____.

_____.

En caso que sea negativa su respuesta ¿Cómo podría diseñarse e implementarse una política de incentivos?. (Cuáles sugerencias aportaría usted para diseñar una política de incentivos)

_____.

19. - ¿Usted se siente identificado con su supervisor inmediato?

Si_____

No_____

20. - ¿Considera usted que su supervisor lo motiva?

Si_____

No_____

En caso de que la respuesta sea negativa ¿Qué sugerencia podría indicar usted para que su supervisor motive al personal?

_____.

En caso de que la respuesta sea positiva ¿A través de cuáles medios lo motiva su supervisor?

_____.

21. - ¿Cuál es su nivel de identificación con la empresa?

Alto_____ Medio_____ Bajo_____ Nulo_____

22. - Dentro de cinco (5) años usted se ve trabajando:

En otra empresa_____ En esta empresa_____ En el mismo cargo_____ En otro cargo_____

23. - ¿Existen reuniones periódicas de todo el personal de la empresa?

Si_____

No_____

24. - ¿Existen reuniones periódicas entre el personal de la unidad, sección o área a la cual esta adscrito usted?

Si_____

No_____

En caso que sea positiva ¿Cuál es la frecuencia con la cual se hacen esas reuniones?

Semanal_____ Mensual_____ Bimestral_____ Trimestral_____ Semestral_____ Anual_____

25. - ¿Cuál es la finalidad de estas reuniones?

Compartir estrategias o ideas_____ Sociales_____ Llamar la atención por errores_____

Celebrar cumpleaños_____

26. - ¿Cuál es su nivel de entusiasmo en relación con el trabajo que realiza?

Muy Alto____ Alto____ Medio____ Bajo____ Nulo____

27. - ¿Considera usted que su trabajo influye en su entorno laboral?

Si____

No____

28. - ¿Considera usted que su trabajo es un eslabón de una cadena dentro de la empresa?

Si____

No____

Si la respuesta es negativa ¿Por qué usted no se considera un eslabón importante de la cadena empresarial CADAFE?

_____.

29. - ¿Usted ha observado durante su permanencia dentro de la organización muchas llamados de atención, verbales y escritos?

Muchos____ Moderados____ Pocos____ Ninguno____

30. - ¿Considera usted que el personal en líneas generales, observa un comportamiento ético dentro de la organización?

Si____

No____

Si la respuesta es negativa, indique las razones por las cuales considera que no existe un comportamiento ético_____

_____.

Si la respuesta es positiva, señale que define usted como “comportamiento ético”

_____.

31. - ¿Considera usted que las relaciones con sus compañeros son?

Muy buenas____ Buenas____ Regulares____ Malas____

32. - ¿Cómo pudiera mejorarse las relaciones entre sus compañeros?

_____.

33. - ¿Considera usted que las relaciones horizontales (entre compañeros) son efectivas?

Si____

No____

34. - ¿Considera usted que las charlas, talleres, cursos, conferencias que se dictan al personal son útiles?

Si____

No____

En caso que la respuesta sea negativa, ¿Por qué no se consideran útiles?

35. - ¿Lo que se aprende en estas charlas, talleres, cursos, conferencias es difundido por usted al resto de sus compañeros o a sus supervisados?

Si_____

No_____

36. - ¿El conocimiento previo al entrar a la organización es aprovechado en los diferentes niveles o áreas?

Si_____

No_____

Si es negativa la respuesta, ¿Cómo considera usted que se pudiera aprovechar el conocimiento previo de las personas que conforman la organización para enriquecer o hacer más efectiva su labor dentro de la organización?

37. - ¿Considera usted que lo que ha aprendido en esta empresa sumado al conocimiento previo le permite tomar decisiones más rápidas y acertadas?

Si_____

No_____

38. - ¿Usted considera que existe creatividad en la organización?

Si_____

No_____

Si la respuesta es negativa, ¿Por qué considera que no existe creatividad?

Si la respuesta es positiva ¿Qué considera usted como creatividad en el personal de la empresa?

39. - Ante las nuevas ideas ¿Cuál es la respuesta de los supervisores y gerentes cuando son planteadas?

_____.

40. - ¿Se presentan sugerencias sobre nuevos procesos y técnicas?

Si_____

No_____

Si la respuesta es positiva, a través de que vías

Reuniones_____ Por escrito_____ De manera informal_____

Si la respuesta es negativa ¿Explique por qué?

_____.

41. - ¿Cómo se podría estimular la presentación de nuevos procesos y técnicas?

_____.

42. - ¿Ante los problemas y situaciones nuevas se plantean nuevas soluciones?

Si_____

No_____

Si su respuesta es positiva ¿En que nivel de la estructura organizativa se presentan nuevas soluciones?

Obrero_____ Administrativo_____ Técnico_____ Profesional_____ Ejecutivo_____

43. - ¿Se aplican en la empresa experiencias favorables observadas en otras organizaciones?

Si_____

No_____

Si su respuesta es positiva, mencione algunas experiencias

_____.

Si la respuesta es negativa ¿Por qué considera que no se aplican?

No existe en la empresa capacidad de aplicar experiencias ajenas_____

No existe en la empresa capacidad de adaptar experiencias externas_____

Otra (señale)

44. - ¿Las ideas aportadas por el personal se aplican en el servicio que ofrece la organización?

Si_____

No_____

Si la respuesta es negativa, ¿Por qué?

_____.

_____.

45. - ¿Considera usted que se ha ampliado el mercado que atiende la empresa?

Si_____

No_____

Si la respuesta es positiva ¿Hacia qué sectores?

_____.

Si la respuesta es negativa ¿Indique por qué?

_____.

46. - ¿Considera usted que la empresa ofrece nuevos servicios a los clientes?

Si_____

No_____

Si la respuesta es positiva ¿Cuáles?

_____.

Si la respuesta es negativa ¿Señale por qué?

_____.

47. - ¿Considera usted que los gerentes actúan como líderes en la organización?

Si_____

No_____

Si la respuesta es positiva, ¿Qué tipo de liderazgo prevalece?

Autocrático_____ Democrático_____ Dejar hacer_____

Si la respuesta es negativa, ¿Cómo se pudiera mejorar este liderazgo?

48. - ¿Cómo evaluaría su motivación en la empresa?

Alta_____ Media_____ Baja_____ Nula_____

49. - ¿Cuáles necesidades considera usted que está satisfaciendo en estos momentos?
(puede seleccionar varias)

Necesidades Fisiológicas: (alimentos, líquidos, refugio, satisfacción sexual, y otras exigencias corporales. _____

Necesidades de seguridad: (seguridad y protección contra daños físicos y emocionales. _____

Necesidades sociales: (afecto, sensación de pertenecer, aceptación y amistad. _____

Necesidades de estima: (factores internos de autoestima como respeto propio, autonomía y logros, y factores externos de estimación como status reconocimiento, y atención. _____

Necesidades de autorrealización: (crecimiento, alcanzar el potencial de uno y autosatisfacción; El impulso para llegar a ser lo que uno es capaz de ser. _____

50. - ¿En su área de trabajo se siente capacitado para cumplir con las funciones de otros cargos?

Si _____

No _____

51. - ¿Considera usted que existen despidos en la empresa?

Frecuentes _____ Esporádicos _____ Nulo _____

Si la respuesta es frecuente o esporádico, ¿Cuál considera la razón de estos despidos?

_____.

52. - ¿Considera usted que existen suficientes personas para cubrir las funciones que se realizan en la empresa?

Si _____

No _____

53. - ¿Cuál considera usted que es el promedio de antigüedad de los trabajadores de la empresa?

Menos de 5 años _____ Entre 6 y 15 años _____ Más de 16 años _____

54. - ¿Cuál es el número de gerentes que existen la empresa? _____ No sé _____

55. - ¿Cuál es el número de personal fijo en la empresa? _____ No sé _____

56. - ¿Cuál es el número de personal contratado en la empresa? _____ No sé _____

57. - ¿Considera usted que el entrenamiento que suministra la empresa al personal es efectivo?

Si _____

No _____

Si la respuesta es negativa, indique las razones.

58. - ¿Considera usted que comparando el costo de los programas de capacitación con la preparación real que se obtiene, la relación es?

Favorable_____ Desfavorable_____

En caso que la respuesta sea desfavorable, indique las razones

FIN DEL CUESTIONARIO

Muchas gracias por la colaboración brindada por el tiempo que le tomó responder las preguntas.