



UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA
MENCION DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
COORDINACIÓN DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

**PROPUESTA DE
LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO ORIENTADOS
AL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL.
CASO DE ESTUDIO: DEPARTAMENTO DE VENTAS DEL GRUPO RADIAL
GONZALEZ LOVERA.**

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de lic. en Administración
Mención Gerencia de Recursos Humanos**

AUTORA: Maria Daniela Croce Santander
TUTOR: Lcdo. Juan Enrique Carrero

San Cristóbal, 20 de octubre de 2004.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor del Trabajo de Grado presentado por la ciudadana Maria Daniela Croce Santander para optar al título de Licenciada en Administración, mención Gerencia de Recursos Humanos, cuyo título es: Propuesta de lineamientos para el desarrollo del talento orientados al crecimiento organizacional. Caso de estudio: departamento de ventas del Grupo Radial González Lovera.

Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la evaluación correspondiente.

En San Cristóbal, a los veinte días del mes de Octubre de 2004.

lic. Juan E. Carrero

C.I. 172.318

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor del Trabajo de Grado presentado por la ciudadana Maria Daniela Croce Santander para optar al título de Licenciada en Administración, mención Gerencia de Recursos Humanos, cuyo título es: Propuesta de lineamientos para el desarrollo del talento orientados al crecimiento organizacional. Caso de estudio: departamento de ventas del Grupo Radial González Lovera.

Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación correspondiente.

En San Cristóbal, a los veinte días del mes de Octubre de 2004.

lic. Juan E. Carrero

C.I. 172.318

DEDICATORIA

A Dios, por estar siempre a mi lado e iluminarme en el trayecto de mis estudios.

A mi madre, por ser tan incondicional y estar en todo momento conmigo.

A mi abuelita, por aconsejarme y siempre tener una palabra de aliento y de fé.

A mi hermana, por tenerme paciencia y aguantarme en todo momento.

A mi familia, por apoyarme a alcanzar esta meta tan preciada para mí, y compartir los momentos gratos y no tan felices de mis estudios.

A mi novio, por estar siempre a mi lado ayudándome, apoyándome y compartiendo mi sueño.

A mis amigas, por ser cómplices de mis esfuerzos, angustias y alegrías.

A mis compañeros, de clase por hacerme parte de un excelente salón de clase, por dejar que aprendiera de ellos todos los días, y formar parte de una meta en común.

Muchas gracias, los llevo en mi **corazón**.

AGRADECIMIENTOS

Al lic. Juan E. Carrero, por aceptar ser mi tutor, y por estar siempre a disposición de ayudarme, corregirme y aclararme cualquier duda.

A la lic. Elsa Carrasquero, por ser una maravillosa profesora y persona, por esforzarse para que seamos cada vez mejores, y aprovechemos las oportunidades que la vida nos brinda.

A la lic Magali Maldonado, por tener siempre la voluntad de ayudarnos y trasmitirnos que nada es imposible y que si queremos lo podemos lograr.

Al lic. Edgar Lucena y la lic. Alicia , por ser nuestros padrinos de promoción, por siempre tener una actitud amena y alentadora, y por compartir momentos importantes de nuestra vida.

A mis profesores de toda mi carrera, que supieron impartirme los mejores conocimientos y para lograr ser una buena profesional y amar mi carrera.

A las licenciadas Mariela Contreras, Marisela Méndez y Carmen Sánchez de formación complementaria, por su colaboración y preocupación en todo momento.

INDICE DE CONTENIDO

	PP
Aprobación del Tutor.....	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento.....	iv
Índice de Cuadros	viii
Índice de Gráficos	x
Resumen	xi
Introducción	01
CAPITULO I.	03
EL PROBLEMA	03
I.1 Planteamiento del Problema	03
I.2 Objetivos de la investigación	06
I.2.1 Objetivo General	06
I.2.2 Objetivos Específicos	07
I.2.3 Justificación e Importancia	07
I.2.4 Alcance y Limitaciones	08
CAPITULO II	10
MARCO TEORICO	10
II.1 Antecedentes de Estudio	10
II.2 Bases Teóricas	13
II.2.1 Aprendizaje	13
II.2.1.1 Aprendizaje mediante experiencias	13
II.2.1.2 Estilos individuales de aprendizaje	15
II.2.1.3 La organización como sistema de aprendizaje	17
II.2.1.4 Administración del proceso de aprendizaje	17
II.2.2 Conocimiento	19
II.2.2.1 Objetivos del conocimiento	19
II.2.2.2 Importancia estratégica del conocimiento	20
II.2.2.3 Gestión del conocimiento.....	20
II.2.2.4 Administración del conocimiento	20
II.2.2.5 Procesos modulares de la administración del conocimiento	21
II.2.3 Talento	23
II.2.3.1 Talento Individual	24
II.2.3.2 Talento colectivo	24
II.2.3.3 Gestión del talento	25
II.2.3.4 Objetivos de la gestión del talento	26
II.2.3.5 Procesos de la gestión del talento humano	27
II.2.3.6 Administración del talento humano y del capital intelectual	27
II.2.4 Desarrollo de las personas	28
II.2.4.1 Ciclo del entrenamiento	31
II.2.4.2 Métodos de desarrollo de las personas	33
II.2.5 Filosofía de la organización	35
II.2.6 Desarrollo organizacional	36
II.2.6.1 Objetivos del desarrollo organizacional	36
II.2.6.2 Características del desarrollo organizacional	37
II.2.6.3 Estrategia del desarrollo organizacional	37

II.2.7 Cultura organizacional	38
II.2.8 Cambio organizacional	38
II.2.8.1 Necesidades de adaptación y cambios permanentes	39
II.2.9 Clima organizacional	40
II.2.10 Motivación	41
II.2.11 Comunicación	42
II.2.11.1 Comunicación efectiva	43
II.2.12 Relaciones interpersonales	45
II.2.13 Trabajo en equipo	46
II.2.13.1 Tipos de equipos de trabajo	47
II.2.14 Capacitación	48
II.2.14.1 Métodos de capacitación para las organizaciones	48
II.3 Definición de términos	51
II.4 Operacionalización de las variables	54
CAPITULO III	55
MARCO METODOLOGICO	55
III.1 Nivel de la investigación	55
III.2 Diseño de la investigación	56
III.3 Población	57
III.4 Muestra Censal	57
III.5 Técnicas de recolección de datos	58
III.6 Instrumento de recolección de datos	59
III.7 Validez del instrumento	60
III.8 Técnicas de procesamiento y análisis	61
III.9 Presentación y análisis de los resultados	62
III.10 Presentación cualitativa de las entrevistas	84
III.11 Análisis de las entrevistas	88
CAPITULO IV	90
PROPUESTA	90
Presentación	90
Objetivos de la propuesta	91
Diagnostico	92
Lineamientos y estructura de la propuesta	93
RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	100
Recomendaciones	100
Conclusiones	101
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	102
ANEXOS	104
A Cuestionario aplicado al personal independientes y locutores del Dpto. de ventas	105
B Entrevista aplicada al personal directo del Dpto. de ventas	110
C Antecedes de la organización	113
Filosofía de la organización	114
Objetivos corporativos	115
Organigrama	116
D Constancia de validación del instrumento	118

LISTA DE CUADROS

CUADRO	PP
Nº 1: Modelo de aprendizaje por experiencia	14
Nº 2: Entrenamiento como sistema	32
Nº 3: Operacionalización de variables	54
Nº 4: Criterios de evaluación del instrumento	60
Nº 5: Captación del personal de ventas	63
Nº 6: Inducción al personal de ventas	64
Nº 7: Reconocimiento al desempeño del personal de ventas	65
Nº 8: Capacitación al personal de ventas	66
Nº 9: Frecuencia de capacitación al personal de ventas	67
Nº 10: Aplicación de los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación al personal de ventas	68
Nº 11: Condiciones del espacio físico	69
Nº 12: Evaluación del desempeño	70
Nº 13: Frecuencia de evaluación del desempeño	71
Nº 14: Rotación del personal	72
Nº 15: Participación en proyectos especiales	73
Nº 16: Interés de participación en programas de formación y actualización	74
Nº 17: Asesoramiento para la ejecución de actividades	75
Nº 18: Conocimiento de la filosofía de la empresa	76
Nº 19: Aceptación al cambio en las funciones	77
Nº 20: Ambiente de trabajo	78
Nº 21: Comunicación con los supervisores	79
Nº 22: Comunicación entre compañeros los compañeros	

de trabajo	80
Nº 23: Incentivos Laborales	81
Nº 24: Satisfacción con el cargo desempeñado	82
Nº 25: Frecuencia con que se realiza el trabajo en equipo	83
Nº 26: Entrevista Nª 1	84
Nº 27: Entrevista Nª 2	85
Nº 28: Entrevista Nª 3	86
Nº 29: Entrevista Nª 4	87

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO	PP
Nº 1: Captación del personal de ventas	63
Nº 2: Inducción al personal de ventas	64
Nº 3: Reconocimiento al desempeño del personal de ventas	65
Nº 4: Capacitación del personal de ventas	66
Nº 5: Frecuencia de capacitación del personal de ventas	67
Nº 6: Aplicación de los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación por parte del personal de ventas	68
Nº 7: Condiciones del espacio físico	69
Nº 8: Evaluación del desempeño	70
Nº 9: Frecuencia de evaluación del desempeño	71
Nº 10: Rotación del personal	72
Nº 11: Participación en proyectos especiales	73
Nº 12: Interés en participación en programas de formación y actualización	74
Nº 13: Asesoramiento para la ejecución de actividades	75
Nº 14: Conocimiento de la filosofía de la empresa	76
Nº 15: Aceptación al cambio en las funciones	77
Nº 16: Ambiente de trabajo	78
Nº 17: Comunicación con los supervisores	79
Nº 18: Comunicación entre los compañeros de trabajo.....	80
Nº 19: Incentivos laborales	81
Nº 20: Satisfacción con el cargo desempeñado	82
Nº 21: Frecuencia con que se realiza trabajo en equipo	83

UNIVERSIDAD CATOLICA DEL TACHIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA
MENCION GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
SISTEMA DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DEL
TALENTO ORIENTADOS AL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL. CASO:
DEPARTAMENTO DE VENTAS DEL GRUPO RADIAL GONZALEZ
LOVERA.**

Autora: Maria Daniela Croce Santander

Fecha: Agosto 2004.

RESUMEN

El trabajo de investigación que se presenta a continuación tuvo como finalidad proponer la implementación de lineamientos para el desarrollo del talento orientados al crecimiento organizacional del departamento de ventas del Grupo Radial González Lovera. Metodológicamente se utilizó una investigación descriptiva y de campo. La población estuvo representada por los veinticuatro (24) miembros del Departamento de Ventas del Grupo Radial González Lovera, que a su vez conformaron la muestra de estudio. Para la recolección de la información se utilizaron dos instrumentos tipo cuestionario y entrevista, el cuestionario de (21) ítems dirigido a los veinte (20) empleados que representan los locutores y el personal independiente; la entrevista estuvo conformada por (10) preguntas y fue dirigida a los empleados directos del departamento de ventas. Para darle respuesta a las interrogantes del cuestionario, se utilizaron alternativas de opción múltiples, y a su vez, algunas respuestas dicotómicas; para la entrevista se realizó un análisis cualitativo. Para obtener los resultados pertinentes del cuestionario se aplicó el estudio cuantitativo. Se elaboró y analizó tablas y gráficos estadísticos, con frecuencias y porcentajes. Entre las conclusiones se encuentran: el aprovechamiento de los conocimientos, para obtener una gestión exitosa en el departamento de ventas, para lo cual se recomienda la implementación de la gestión del talento humano; por tal razón se elaboró una propuesta de lineamientos para el desarrollo del talento orientados al crecimiento organizacional del departamento de ventas del Grupo Radial González Lovera.

Descriptores: desarrollo del talento humano, desarrollo organizacional, lineamientos.

INTRODUCCIÓN

Hace algunos años la preocupación primordial de la gerencia era las áreas de producción o procesos productivos dejando a un lado el recurso humano, pero el auge de la competitividad y el nacimiento de nuevos mercados mundiales hizo que surgiera la necesidad de asumir nuevos retos y adquirir nuevos conocimientos. Muchos aspectos se han innovado y entre ellos se encuentra el campo de los recursos humanos, no menos importante que cualquier otra área productora. En cuanto al valor agregado que proporciona a la empresa, motivo suficiente para ser tomada en cuenta la participación del personal como elemento valioso para la ejecución.

Se ha evolucionado en nuevas técnicas, no solo para incrementar la motivación de los empleados sino también para aumentar la participación en la toma de decisiones para el funcionamiento global de la organización, logrando que el personal se sienta aupado de lograr un mejor desempeño.

Entre las nuevas técnicas y/o estrategias modernas se encuentra la gestión del talento, que se basa en un enfoque estratégico de dirección y cuyo objetivo es obtener la máxima creación del valor para el personal, el accionista y la sociedad, a través de capacitación actualizada, compromisos y actuaciones para aunar a la capacidad intelectual, el saber y la habilidad para hacer, hasta conseguir resultados óptimos para ser competitivos en el entorno actual, que es tan exigente.

Con la capacitación y las mejoras continuas se conseguirá detectar los talentos y desarrollarlos para avanzar en el saber y superar dificultades. El saber nos ayuda a decidir y a resolver de manera oportuna cualquier obstáculo que se presente, ésto hará que el personal se destaque con una mayor participación, y se desempeñe como un todo para alcanzar los objetivos previstos.

La finalidad de este trabajo es proponer el desarrollo del talento como estrategia para el crecimiento organizacional de los miembros de Grupo Radial González Lovera,

ubicado en San Cristóbal, Estado Táchira. Para lograr el propósito el trabajo se estructura de la siguiente forma:

El capítulo I titulado: El problema. Donde se desarrolla el planteamiento del problema, objetivos del estudio, justificación de la investigación, alcances y limitaciones.

Seguido por el capítulo II titulado: Marco Teórico. Formado por los antecedentes de estudio, bases teóricas, definición de términos y operacionalización de variables.

Luego por capítulo III titulado: Marco Metodológico. Se encuentra el nivel de investigación, diseño de la investigación, población, muestra censal, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez del instrumento y técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Por último el capítulo IV titulado: Propuesta. Donde se detalla la implementación de lineamientos para el desarrollo del talento orientados al crecimiento organizacional del Departamento de Venta del Grupo Radial González Lovera, así mismo se ofrecen las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

Finalmente, el propósito del trabajo es aumentar el crecimiento organizacional mediante el desarrollo del talento humano, con la implementación de las mejoras continuas para acelerar el aprendizaje y mejorar la toma de decisiones.

CAPITULO I. EL PROBLEMA:

I.1 Planteamiento del Problema

En los últimos años, muchas organizaciones, que han dado un uso intensivo del talento humano, han logrado un gran éxito, ya que es la manera adecuada para el intento de una mejora continua, necesaria para asegurar un crecimiento sostenido. Muchos teóricos afirman que se obtienen resultados favorables cuando se invierte en una suma específica de activos de talento. (HANDY, 1990:24) uno de los teóricos mas conocedores de la administración, considera que: Nos encontramos en una etapa en la cual el “ valor del capital intelectual de una compañía suele ser varias veces el de sus bienes materiales”.

En las naciones industrializadas se le da un uso incansable al talento del personal, ya que es responsable de aumentar el crecimiento del producto interno bruto, y ésto afecta directamente al éxito financiero de las empresas. Admitiendo que como recurso, el talento es primordial, veamos lo que dice (HANDY, 1990:24): “El talento es el conjunto de cogniciones y habilidades con las cuales los individuos suelen solucionar problemas, comprende tanto la teoría como la práctica, forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones causales”.

Handy, no solo profundiza su conceptualización del talento, también es guía para valorarlo como elemento destacado del conocimiento, tomando como la representación del activo intelectual y colectivo, aplicado por la organización para la óptima ejecución de sus actividades, sin dejar a un lado el aprendizaje, parte esencial para el cambio

necesario y para el desarrollo de aptitudes calificadas, para actuar y solucionar problemas.

Mas adelante, (CHIAVENATO, 2002:6) define la Gestión del talento humano como:

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

Tal es el éxito que ha tenido esta novedosa gestión, que se ha expandido e implementado en las organizaciones mas representativas de diversos sectores: fábricas, comercios, bancos, universidades, empresas tanto públicas como privadas, de toda índole social y económico.

Las empresas de comunicación han decidido crear lineamientos claros y concretos en su preocupación de ser diferentes, para gozar de ventajas competitivas, y ser apoyadas por todas las personas que conforman la organización, implementando la transfuncionalidad, características propias de la Administración Estratégica.

Como define (DESSLER,1979:7): “Una estrategia es un conjunto de metas y políticas principales”. Esto ha de significar, que las personas comprometidas con la organización deben estar orientadas hacia una misma finalidad, con lineamientos formales para formular una buena estrategia, en el desarrollo del talento.

El Grupo Radial González Lovera es una institución que desde sus inicios tiene el propósito fundamental de servir a la comunidad, a través de sus diferentes radiodifusoras, a nivel regional; con la misión: “ Brindar un servicio de óptima calidad, teniendo como prioridad al oyente, y la imagen de sus clientes, utilizando tecnología de avanzada, y recursos humanos que garanticen una excelente programación informativa, deportiva y musical, que mantenga cautiva la confianza, seriedad y objetividad, que la han convertido en el circuito predilecto de la colectividad” .

Igualmente, en su estructura orgánica, el nivel institucional corresponde a la Asamblea de Accionistas, que se encarga de tomar las decisiones críticas, y cuatro (04) unidades de apoyo, que diligencian todos los requerimientos especializados. Cabe destacar, que el departamento de ventas está conformado por cuatro personas directas, en las cuales se encuentra la gerente de recursos humanos, la gerente de ventas, la asistente y la secretaria; y al mismo tiempo, un excelente equipo de productores independientes y locutores; es en esta unidad orgánica donde es más evidente la falta de inducción de personal, para adentrarlo debidamente en el conocimiento más actualizado.

El departamento de ventas evidencia, mediante una observación directa y entrevistas informales sostenidas con la gerente de recursos humanos, y otros miembros de la institución, que la organización se desenvuelve a través de lineamientos rígidos conocidos por el personal, y así mismo se manifiesta que la información no llega de manera ágil y oportuna a la gerencia, sobre cada suceso organizacional, para que la gestión sea más expedita en sus diversas tareas, tal como el mantenimiento de la cartera de clientes, y todo lo que se relacione con especificaciones de responsabilidades para cada tarea.

La organización debe recurrir a nuevas técnicas, destacando **el desarrollo del talento**, para mejorar la prestación del servicio y la captación de nuevos clientes. De lo contrario, no tendría alternativas novedosas para brindarle a los clientes, y éstos acudirían a la competencia. La situación que se ha dibujado, hace necesaria la revisión de las políticas y otras normas utilizados en el Departamento de Ventas del Grupo Radial González Lovera, con ese fin se elabora esta propuesta, en la cual se implementan lineamientos para el desarrollo del talento, como elemento prioritario para el crecimiento organizacional, con el fin de aumentar los resultados exitosos para esta importante y pionera institución.

Sin duda, ahora en el mundo empresarial no todos triunfan, porque las fuerzas ambientales van creando serias amenazas, que solo son posibles de combatir con una herramienta tan poderosa, como lo es, gozar de virtudes que se derivan del talento, tomado en el estricto sentido que da el Diccionario Ilustrado Sopeva de la Lengua Española, “Dotes intelectuales de las personas, entendimiento, inteligencia”. Porque ciertamente, no hay nada que más aleje del éxito que la incomprensión, la ignorancia, y

la falta de instrucciones. En un área económica, como lo es la radiodifusión es importante demostrar las habilidades creativas e innovadoras, que van de la mano con el talento.

Por todo lo que se ha descrito, se deduce que, toda organización debe contar con estrategias que le doten de riqueza competitiva, para mejorar sus funciones en el entorno situacional, y los prepare eficientemente para el uso adecuado de todos los recursos que le son propios, y otros que se agregan a medida que el aprendizaje va señalando nuevos procesos, procedimientos, técnicas, ideas, y abra la puerta a un mejor desempeño, que logre la respuesta a esta interrogante:

¿ Cuales serán los lineamientos para desarrollar el talento orientados al crecimiento organizacional en el Departamento de Ventas del Grupo Radial González Lovera?.

I.2 Objetivos de la Investigación

I.2.1 Objetivo General

Proponer lineamientos para el desarrollo del talento orientados al crecimiento organizacional en el Departamento de Venta del Grupo Radial González Lovera.

I.2.2 Objetivos Específicos

1. Determinar la situación del Departamento de Ventas en cuanto al desarrollo del talento.
2. Establecer las condiciones gerenciales de la empresa para el crecimiento organizacional.
3. Elaborar los lineamientos orientados al desarrollo del talento.

I.3 Justificación e Importancia

En estos momentos hay una gran preocupación en el mundo de los negocios por tener en nómina el personal más capacitado, se tiene gran cuidado a la hora de hacer las contrataciones, utilizando diferentes métodos que existen tales como: entrevistas, cuestionarios, instrumentos de diversa índole elaborados por profesionales en el manejo de la conducta humana. Muchos de ellos son sociólogos, y otros son profesionales de la psicología.

La empresa que en estos momentos es el centro de nuestra investigación, Grupo Radial González Lovera, demuestra una clara debilidad en la selección de empleados, ya que los futuros trabajadores no se someten a una inducción para dar a conocer sus funciones, y los trabajadores de la empresa carecen de cursos de capacitación; y por lo tanto se exige un personal calificado que ocupe los diversos cargos formales e informales que le dan vida a las tareas que persiguen, en la exploración de propósitos relevantes.

La importancia para sus propietarios es seguir en la búsqueda de la mejora continua, introduciendo técnicas, metodología, procesos, procedimientos innovadores, que contribuyan a llevar a cabo un trabajo de comunicación con visos de excelencia. Y ese es el motivo por el cual se toma la rienda de esta interesante investigación, con una disposición titánica, profesional, proactiva, insistente, para que sus conclusiones y recomendaciones sean útiles no solamente a la empresa para la cual se realiza, porque hay la esperanza de que ella sea un ejemplo de superación, que alcance a las otras organizaciones de la misma rama.

Si se considera la opinión de (CHIAVENATO, 2002:6): “ Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas; sin organizaciones, ni personas no habría gestión del talento humano”. Se encuentra la pauta para realizar una investigación que aumente el crecimiento organizacional, con el apoyo sinérgico del desarrollo del talento en la empresa motivo del presente estudio.

La importancia de la investigación se fundamenta en la búsqueda de procedimientos útiles para el mejoramiento del desempeño de ventas en el Grupo Radial González Lovera, enfocándose en el aprovechamiento del factor humano, con sus

conocimientos y el desarrollo progresivo de las nuevas habilidades. Es posible aplicarse al resto de la organización, y a otras empresas de servicios de comunicación posteriormente. Por lo tanto, su aporte más valioso son los lineamientos referidos al talento, de acuerdo a los objetivos propuestos.

La propuesta desarrollada trata de impulsar la intención de que los empleados se sientan más identificados con la empresa y con sus objetivos, desempeñándose como un todo, y dirigiendo sus esfuerzos hacia una finalidad compartida.

I.4 Alcances y Limitaciones

La investigación abarca lo relacionado con el Desarrollo del Talento, en el departamento de ventas del Grupo Radial González Lovera, ya que se pretende aumentar las competencias de su recurso humano, y darle mayor fuerza a sus habilidades intelectuales como medio para la toma de decisiones, solución de problemas, y mas efectividad en el desempeño, de manera que se refleje en el crecimiento de la productividad.

Por lo tanto, el tema adquiere mayor vigencia, porque sus resultados pudieran ser usados adecuadamente por las distintas áreas gerenciales del grupo Radial González Lovera, en beneficio de su personal, y de toda la organización.

De tal manera, la investigación alcanzará, a mediano plazo, la determinación racional de lineamientos para el aprovechamiento de los conocimientos y aptitudes existentes, dentro del personal del departamento de ventas, mejorando las metas de cada quien, con el fin de aumentar su eficiencia y eficacia en la red comunicacional.

Esta aspiración del investigador puede encontrar dificultades durante el desarrollo del trabajo, generadas por falta de tiempo, y colaboración de la alta gerencia y del personal, en el momento de buscar información de calidad, que pueda conducir a un mejor diagnostico.

Por otra parte, existe poca bibliografía sobre el tema, por lo que se acude a adelantar la investigación mediante una revisión en direcciones electrónicas.

CAPITULO II. MARCO TEORICO:

II.1 Antecedentes de la investigación

En los últimos años las organizaciones han necesitado expandirse y darse a conocer y ésto sólo se logra si la empresa es exitosa. El crecimiento de la organización exige la mayor aplicación de recursos necesarios para ejecutar las operaciones, y de esa manera, el capital se incrementa, aumenta la tecnología, las actividades en conjunto, contratación de mayor número de personas, y la búsqueda de mayores conocimientos, habilidades y destrezas, indispensables para mantener a flote el negocio, proactivamente.

Para que las personas se desempeñen a plenitud en sus labores, las organizaciones se ven obligadas a cambiar conceptos y modificar las prácticas gerenciales; ahora están invirtiendo en empleados calificados que paulatinamente se desarrollan y mejoran especializadamente. Al desarrollar al personal se le brinda la confianza de servir, atender y encantar, a los clientes, que son las personas o instituciones más valiosas para el progreso de las empresas.

En tal sentido, se han realizado diversos estudios en el ámbito internacional y doméstico sobre la aplicación de la gestión del talento.

La empresa Cosmopolita S.A., Brasil (2002), siendo la directora del Departamento de Recursos Humanos Marcia Guerreiro, realizó una evaluación para la implementación de la gestión del talento como lineamientos para la transformación del Departamento, ya que era un órgano tradicional y burocrático. Al transformar como un componente estratégico, la tarea se centró en depurar el departamento de Recursos Humanos para agilizarlo y flexibilizarlo, de modo que se concentrara en lo esencial: evaluar los asuntos prioritarios relacionados con las personas: El primer paso fue reunir a los empleados para definir objetivos y diseñar proyectos para conseguirlos, de este modo el personal participó en la transformación. Logrado diseñar los nuevos objetivos acordes con la realidad de los tiempos actuales, se consideró las exigencias que debe

enfrentar la organización, bajo un nuevo orden de competitividad, mediante el fortalecimiento de la calidad y la productividad de los empleados, como parte del mejoramiento continuo de la organización.

Con esta evaluación, que cuenta con la cooperación de los empleados de la firma, se logró diseñar dos objetivos:

1. Agregar valor al material que mejora la organización, que a la vez aumenta la importancia de los trabajadores y de los clientes, lo que se debe a una mayor inyección de talentos.
2. Gerenciar con las personas, y no a las personas, con la intención que el departamento de Recursos Humanos incentive hacia la participación, utilizando el máximo la inteligencia de sus empleados creando conocimientos talentosos ajustados a la modernidad.

Así mismo, se realizó una tesis, en la Universidad Técnica Federico Santa María de Chile, Pavez, A.(2001) titulada “ **Modelo de implementación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas**”. La tarea se centró en el estudio de todo lo relacionado al rol del conocimiento en las organizaciones, la gestión de este recurso para aprovechar las oportunidades de desarrollo que ofrece, y los criterios asociados a la tecnología de información, como herramienta de apoyo necesaria para la implementación exitosa de la Gestión del Conocimiento.

De igual manera, se realizó una tesis titulada “**El talento Humano como factor de Competitividad**”, en España por Aguirre, L.(2001), el estudio partió con una interrogante: ¿Cómo lograr un mejoramiento continuo?, toma la pregunta como base para lograr las metas de desarrollo, y analiza mediante la administración del talento humano los cambios constantes de la empresa, en el ámbito competitivo, que determina de una o de otra manera su éxito . Dice que: para desarrollar el talento humano es necesario tratar a todas las personas con equidad, tratando de motivarlas e incentivarlas, escogerlas, conocerlas, ubicarlas y dirigir las dignamente, para obtener de ellas el mayor compromiso y entrega voluntaria.

Hoy, es necesario dotar las organizaciones con buenas estrategias para que sobresalgan frente a los competidores, y existen, tres requisitos para que esto se convierta en realidad: 1) La creación de un alto compromiso. 2) La disponibilidad de

competencias y 3) El manejo de consecuencias. Para ésto se debe redefinir el entendimiento con las personas, impulsando un proceso de liderazgo y sostener una estrategia integral de Recursos Humanos. El talento como factor competitivo debe incluir, una intención, una acción, y un resultado. Tratar de demostrar que el talento sí es un factor de competitividad y éxito para las organizaciones.

También es antecedente, la publicación titulada “ **El conocimiento y las competencias en las organizaciones del siglo XXI**”, del Banco del Caribe en conjunto con la Universidad Metropolitana. Obra que se tomó como ejemplo de solución para el éxito de las empresas cuando se eleva el nivel del talento. Siendo impreso por Epsilon Libros s.r.l., Caracas, Venezuela (2000).

II.2 Bases Teóricas

Mediante los siguientes conceptos, afianzados en autores, capacitados en el tema en estudio se da a conocer los aspectos teóricos más relevantes con relación a la investigación, considerando que el desarrollo del talento, debe ser un elemento motivador en las organizaciones, y amerita que se fomente el desarrollo de esta potencialidad para alcanzar los objetivos de la organización, con resultados superiores.

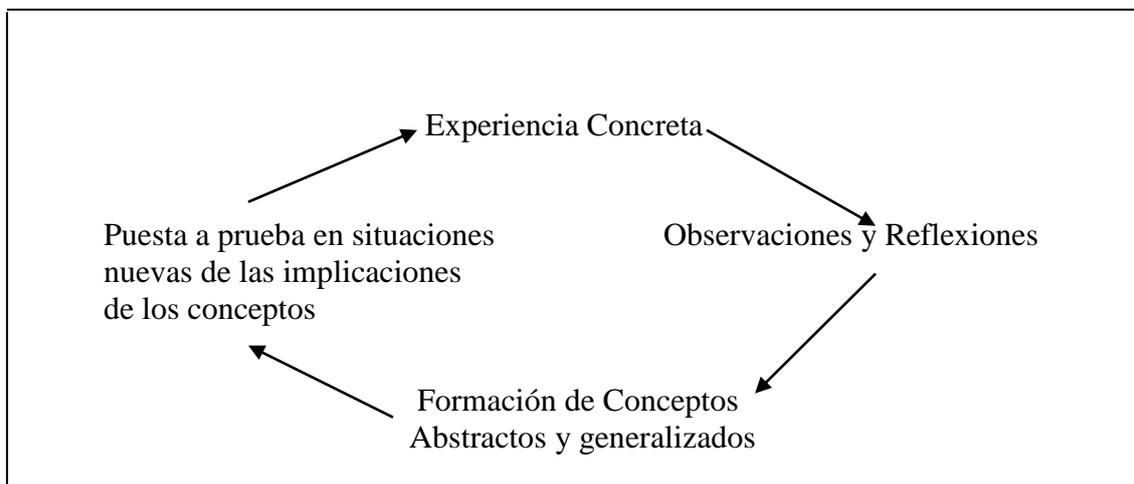
II.2.1 Aprendizaje

Según el Diccionario de la Real Academia Española (DRRA), aprendizaje se define como: “ Es la acción y el efecto de aprender algún oficio, tomando en cuenta el tiempo que se emplea en ello.”

Aprendizaje, son todos los conocimientos que se adquieren para el desempeño de nuevas experiencias, incluye la capacidad para predecir la remuneración del esfuerzo, una vez en practica, porque supone una inversión que debe ser mas rentable.

II.2.1.1 Aprendizaje mediante experiencias

El autor KOLB, A (1977), explica el modelo del aprendizaje por experiencias, tomando en cuenta todos los elementos que se relacionan con el aprendizaje y la forma como se da en el individuo. El aprendizaje mediante experiencias tiene dos variantes. La primera, es la histórica, se relaciona con los orígenes del intelecto y de la psicología social; y la segunda, le da relevancia al rol trascendental que juega la experiencia, en el proceso de aprendizaje. En la investigación se hace énfasis en este enfoque, en preferencia a otras teorías cognoscitivas que se han producido en el mismo sentido, casi con idéntica terminología.



Cuadro N^o 1: Modelo de aprendizaje por experiencia

Fuente: libro del autor David Kolb, 1977.

El aprendizaje es un interesante proceso que tiene cuatro pasos:

1. Experiencia concreta
2. Observación
3. Reflexión
4. Hipótesis

Las hipótesis resultan extremadamente útiles para desarrollar otras nuevas experiencias, de forma continuada. Quien está en aprendizaje, necesita perfeccionarse en tres capacidades:

1. De experiencia
2. De observación

3. De conceptualización.

Además, también debe estar capacitado para:

1. Involucrarse en nuevas experiencias.
2. Reflexionar sobre lo nuevo en experiencias.
3. Observarlas en sus diferentes enfoques.
4. Aprender a tomar decisiones racionales.
5. Crear conceptos.
6. Hacerse excelente solucionador de problemas.
7. Reconocer y aprovechar oportunidades.

II.2.1.2 Estilos individuales de aprendizaje

Las personas crean estilos propios de aprendizaje que destacan por encima de otras, algunas capacidades para aprender, es la consecuencia de una evolución hereditaria, de las experiencias logradas a lo largo de la vida, y de las constantes exigencias del ambiente. El propósito de cualquier aprendizaje es entender mejor las situaciones futuras, que se presentarán, y la toma de decisiones para resolver problemas, o darles una eficiente respuesta.

En la opinión del autor KOLB, A. (1977), se debe destacar que existen cuatro tipos dominantes de estilos de aprendizajes :

- **Convergente:** es la relación que existe entre la conceptualización abstracta y las experiencias, su fortaleza reside en la aplicación de las ideas; se califica convergente porque las personas que lo poseen se desempeñan mejor en momentos como las pruebas convencionales de inteligencia en las que tienen de alternativa una sola respuesta o la solución correcta para una pregunta o problema. En las capacidades de aprendizaje convergentes se encuentran los ingenieros.
- **Divergentes:** los puntos fuertes son los contrarios a los convergentes, se desempeñan mejor en las experiencias y la observación, se destacan en la capacidad imaginativa y en la consideración de varios puntos de vista para la solución de problemas, la persona que se encuentra entre los divergentes son las que se defienden mejor en situaciones que ameritan un mayor aporte de ideas.

En las capacidades de aprendizaje divergentes se encuentran los directivos de personal.

- **Asimilador:** predominan las conceptualizaciones abstractas y las observaciones, su punto fuerte es la capacidad para crear modelos teóricos, sobresalen en el razonamiento inductivo, en la asimilación de observaciones dispares para la explicación de una integral, los asimiladores se interesan menos por las personas y mas por los conceptos abstractos , pero menos por la aplicación practica de las teorías; ya que es mas importante que estas sean lógicamente sólidas y precisas. Este estilo de aprendizaje es característico de las ciencias básicas que de las aplicadas, y se encuentra presente en las organizaciones en los departamentos de investigación y planificación.
- **Acomodador:** Se caracteriza por tener los puntos fuertes opuestos al del asimilador, se desempeña mejor en las experiencias y la experimentación, se destaca por hacer cosas, en llevar a cabo proyectos, experimentos y en involucrarse en nuevas experiencias. Suele arriesgarse mas que las personas de los otros tres tipos de capacidades de aprendizajes, se califica este estilo de “acomodador” porque tiende a sobresalir y adaptarse a situaciones inmediatas específicas. En los momentos en los cuales la teoría o el plan no se avienen a los hechos es seguro que se descarte la teoría o el plan. El acomodador se siente cómodo con las personas, aunque en casos se vea impaciente, se suele dar en espacios como en los comerciantes, o en terrenos técnicos o prácticos, en las organizaciones este estilo de aprendizaje se puede dar en cargos que estén orientados hacia la acción , como mercadotecnia.

II.2.1.3 La organización como sistema de aprendizaje

El autor KOLB, A. (1977), ilustra como se da el aprendizaje en las organizaciones, en las personas, y como crean estilos de aprendizaje característicos, que las hacen únicas. Las empresas como los individuos, lo realizan a través de su interacción con el ambiente y para relacionarse con éste. Se ha llegado a clasificar este proceso como un sistema abierto referido. Dado que la mayoría de las empresas son grandes y complejas, el medio tiene que verse como un sistema que varía y

sufre cambios, para que sean aceptados por todas las unidades que componen la empresa, donde cada una se ocupa de una sólo de las condiciones exteriores.

Las diferentes unidades de la empresa desarrollan, por consecuencia de la necesidad de relacionarse con diferentes agentes del medio exterior, modos característicos de pensar y trabajar en conjunto, de manera que puedan tomar decisiones y dar respuesta a los problemas.

Si se estudia la empresa como un sistema de aprendizaje, se puede considerar que cada una de las unidades se encarga de adaptarse a los retos del medio, teniendo un estilo de aprendizaje característico, que es el mejor que se presenta ante las exigencias del medio.

II.2.1.4 Administración del proceso de aprendizaje

El autor RUBIN, M (1977) menciona la manera mas eficaz de llevar el proceso de aprendizaje en la organización, y cómo se logra que los nuevos conocimientos formen parte del desarrollo de las actividades diarias de la organización, creando oportunidades para que los empleados sean mas efectivos.

El aprendizaje debe constituir un objeto explícito, que procura formar parte de los beneficios y la productividad, tanto de los directivos como de las empresas; se necesita sacar un tiempo para aprender y poner en práctica, para la superación de individuos, grupos de trabajo, secciones, departamentos. De la empresa total.

En la naturaleza del proceso de aprendizaje se toma en cuenta las perspectivas, acciones y reflexiones de compromisos, ya que son esenciales para un aprendizaje óptimo. Tener presente que las personas aportan diariamente ideas que son la expresión de experiencias vividas y que pueden servir de aprendizaje para las unidades; el proceso de aprendizaje esta vinculado a las experiencias individuales, y como se obtiene el mayor provecho de esas experiencias. El aprendizaje será mayor aprovechado cuando se ponga en práctica y se maneje cotidianamente hasta lograr asimilar por completo todos sus elementos, y verlo como cosa de estudio continuo para ajustarlo apropiadamente a la realidad del nuevo momento.

El aprendizaje de la organización produce cambios intensos, que se llevan a cabo en la base del conocimiento de la empresa, que crean marcos de referencia colectivos, y desarrollan aptitudes de la organización para actuar y solucionar problemas. Además, son instrumento valioso para mejorar la toma de decisiones.

A los directivos les interesa sobre todo los procesos de aprendizaje que se puedan controlar. La diferencia primordial entre la administración del conocimiento y el aprendizaje de la organización es que, la primera, es un proceso activo y directivo. El aprendizaje de la organización, es la denominación que se da a los cambios en la base del conocimiento de la organización.

II.2.2 Conocimiento

El conocimiento siempre es relevante para actuar favorablemente ante las condiciones inclementes del entorno, y como estímulo para la acción, en respuesta inteligente a estas condiciones. La información que no precipita acciones. No es conocimiento.

En el libro de (FRAPPAOLO ,2000: 28), el autor Drucker, P, aporta que: “En su mayor parte, el conocimiento únicamente existe como aplicación”

El conocimiento es el conjunto de nociones y habilidades por las cuales los individuos pueden solucionar problemas. El conocimiento se basa en datos e información pero, a diferencia de éstos, siempre esta vinculado con las personas.

II.2.2.1Objetivos del Conocimiento

Según el autor DRUCKER, P. (2000), los objetivos del conocimiento proporcionan una dirección a la administración del conocimiento , fijan las habilidades que deben desarrollarse y en que niveles. Están orientados a la creación de una cultura del conocimiento de la compañía, en la cual las personas compartan y desarrollen sus habilidades. Los objetivos estratégicos del conocimiento definen el

conocimiento medular de la organización y especifican que habilidades serán necesarias en el futuro. Los objetivos del conocimiento operativo están relacionados con la implementación de la administración del conocimiento; transforman tanto los objetivos normativos como los objetivos estratégicos. Así se evitará que la administración del conocimiento pierda fuerza entre el personal o en los niveles de estrategia.

II.2.2.2 Importancia Estratégica del Conocimiento

A su vez el autor DRUCKER, P. (2000), señala la importancia de manejar estrategias bien formuladas, para ser productivos y gozar de mejores beneficios; una empresa con una base de conocimiento bien planeada, opera en un entorno que requiera un uso intensivo del conocimiento, es probable que sus aptitudes específicas se desarrollen en forma dinámica, para crear nuevas estrategias de manera continua.

II.2.2.3 Gestión del Conocimiento

La autora FRESNO, C (2002), explica la gestión del conocimiento como un nuevo campo de investigación unido a la organización, las estrategias directivas y el uso de la tecnología de información; que se da en la agrupación entre sistema de información, teoría de las organizaciones y estrategias gerenciales.

La gerencia del conocimiento incorpora los procesos organizacionales que busca una combinación sinérgica de datos y capacidad de procesamiento de datos de tecnologías de información, y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos.

La gerencia del conocimiento es el apalancamiento de la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de respuesta y la innovación.

II.2.2.4 Administración del conocimiento

Actualmente, resulta interesante saber como las empresas hacen para mantenerse dinámicas con respecto al entorno del conocimiento, sobre todo desde el punto de vista del aprendizaje. El personal encargado y los gerentes tienen una función

titánica de mantener los activos intelectuales de la organización y orientar su desarrollo, es necesario que la empresa cuente con un marco referencial de la administración del conocimiento, que sirva de lineamiento para todas las acciones dirigidas a estructurar los recursos del conocimiento.

El libro del autor (PROBST, 2000: 28), establece lineamientos importantes para la administración del conocimiento:

- Traducir los problemas de la compañía en problemas de conocimiento y valorar los efectos de las decisiones sobre los activos intelectuales de la organización.
- Evitar soluciones generalizadas y ayudar a entender los problemas relacionados específicamente con el conocimiento.
- Centrar la atención en los problemas existentes y ayudar a mantenerse en la realidad.
- Proporcionar una matriz de análisis orientada a la acción y herramientas comprobadas.
- Definir criterios para medir el éxito.
- Ser compatible con los sistemas existentes e integrar los métodos actuales de búsqueda de soluciones.
- Estar formulado en un lenguaje comprensible para que se pueda utilizar en las actividades cotidianas de la empresa.

La administración del conocimiento debe ayudar a los gerentes a manejar el conocimiento como un recurso motivador de ideas, que se puedan aplicar en la ejecución organizacional.

II.2.2.5 Procesos modulares de la Administración del Conocimiento

El autor DRUCKER, P. (2000), sugiere la manera como se dirige un proceso modular de la administración del conocimiento, permitiendo conocer e identificar actividades que se encuentran dentro de la organización, que están estrechamente vinculadas, para así optimizar las actividades del conocimiento en todas sus áreas.

Sus principales áreas de estudio son:

1. **La identificación del conocimiento**, es el análisis del conocimiento externo que permite el estudio y la descripción del entorno del conocimiento de una organización, exige que la empresa mantenga una imagen transparente de los datos internos y externos de la información y las habilidades; la falta de una clara transparencia trae como consecuencia una ineficaz toma de decisiones y la duplicidad de las tareas, es necesario mantener una transparencia en la administración del conocimiento para garantizar la ubicación de necesidades de los empleados.
2. **La adquisición del conocimiento**, las empresas se interesan en adquirir una fuente de conocimientos que las ayude o las guíe a disipar conflictos. No siempre se aprovecha al máximo el conocimiento, y en algunos momentos las empresas se ven necesitadas de comprar los conocimientos que no pueden desarrollarse internamente, reclutando a expertos o especialista en el área, o contratando ousourcing.
3. **Desarrollo del conocimiento**, el desarrollo se complementa con la adquisición del conocimiento, se centra en la creación de nuevas habilidades, mejores ideas y procesos mas eficaces. El desarrollo del conocimiento abarca todas las actividades administrativas en las cuales se desean producir capacidades que no están presentes en la organización, y son necesarias.
4. **Compartición y distribución del conocimiento**, son requisitos necesarios para que la información que se encuentra aislada se convierta en ideas, que pueda utilizar la organización; es importante que el conocimiento se transmita a los grupos de trabajo, mediante la distribución se puede compartir y difundir en todas las áreas.
5. **Utilización del conocimiento**, en la administración del conocimiento es importante asegurar la aplicabilidad de manera productiva para el beneficio de la empresa, en momentos se presentan barreras que evitan el goce del conocimiento externo, por lo tanto, es necesario crear medidas para asegurar que las actividades valiosas y los activos del conocimiento se utilicen en su totalidad, eliminando todo lo que se interponga a este propósito.

6. **Retención del conocimiento**, se debe realizar una retención selectiva de información para la estructuración de la administración del conocimiento. Para lograr una exitosa retención del conocimiento se debe garantizar una gran variedad de medios de almacenamiento en la organización

II.2.3 Talento

Según el Diccionario la Real Academia Española (DRRA) se define talento como: “los dotes intelectuales que dan valor a un individuo, así el conjunto de éstos valores constituyen el capital humano intangible de una organización, sea cual fuere su tipo”.

Proponemos que el talento humano es el recurso mas importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá. La capacidad humana lleva a crear mejores organizaciones sociales para el logro de diversos propósitos. Las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo, y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, es un reto para las crecientes sociedades, que sólo las mejores y las más preparadas podrán superar para asegurar su supervivencia, y tener liderazgo firme a largo plazo.

El autor CHIAVENTA, (2002) , plantea la modalidad del talento y la manera como se presenta, talento es la capacidad puesta en practica de un profesional, o grupo de profesionales comprometidos, que alcanzan resultados superiores en un entorno y en una organización determinada.

Para él, existen dos tipos de talento: **el talento individual**, que es propiedad distintiva de una persona, y **el talento organizativo**, que se encuentra en los grupos profesionales.

II.2.3.1 Talento Individual

La administración reconoce el hecho de que las habilidades de los individuos son vitales para la base del conocimiento de la organización. La capacidad para

transformar los datos en conocimiento y utilizarlo para el beneficio de la compañía hace de cada empleado el agente primordial del conocimiento . Muchos de los procesos fundamentales para un actividad organizacional exitosa dependen cada vez más de los elementos colectivos del conocimiento.

II.2.3.2 Talento Colectivo

Las capacidades individuales de los trabajadores constituyen el fundamento de la actividad exitosa de una empresa. Sin embargo el buen resultado de los proyectos, como de las estrategias, depende de la combinación eficaz de los diferentes trabajadores con los distintos componentes de la base del conocimiento. El aprendizaje tiene su origen en el hecho de que la capacidad de una organización para solucionar problemas, y actuar como un todo. No puede explicarse basándose sólo en las habilidades específicas de cada uno de sus miembros. El potencial para solucionar problemas de una organización suele depender, de los componentes colectivos de su base en el conocimiento. El conocimiento colectivo, que es más que la suma del conocimiento de los individuos, es para la supervivencia a largo plazo de las organizaciones, y particularmente, para la excelencia durante todo su recorrido.

La Gestión del Talento humano se basa en tres elementos importantes como lo son:

- **Seres Humanos:** se destacan por tener una personalidad propia distinta entre si, tienen orígenes diferentes y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para el desarrollo adecuado de los recursos de la organización.
- **Activadores de los recursos organizacionales:** son elementos motivadores de la organización, capaces de nutrirla de inteligencia, talento y aprendizaje, necesarios para su constante cambio y renovación. Las personas son fuente de impulso que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, que la adormecen.
- **Accionistas de la organización:** son capaces de guiarla hacia la excelencia y al éxito; como propietarios intervienen aportando todo su esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, con fe de recibir un

retorno por su esfuerzo transformado en dividendos, incentivos, crecimiento profesional y reinversiones. La vinculación de los socios es mucho mayor cuando ellos actúan como miembros del Consejo de Administración, donde aporten ideas que guían toda la acción.

II.2.3.3 Gestión del Talento

Se refiere al talento disponible en todas las personas. Hay ciertamente en las empresas personas jóvenes, con visible potencial para asumir tareas de gestión y liderazgo, un potencial que han de desarrollar suficientemente antes de acceder a puestos de mayor responsabilidad. Las empresas dependen cada día más del talento de las personas, especialmente del talento directivo.

La gestión del talento es un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación del valor para el accionista, el cliente, el profesional, y la sociedad. Se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades y compromisos, y para la obtención de mejores resultados, necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro.

Según (CHIAVENATO, 2002: 9), la Administración de Recursos Humanos o gestión del talento se puede definir como: “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.

II.2.3.4 Objetivos de la Gestión del Talento Humano

A su vez CHIAVENATO, (2002), define la importancia de los objetivos y los procesos que se deben tomar en cuenta para la gestión del talento, relacionando a las personas como un elemento valioso, que aportan todas sus capacidades y habilidades para el mejor aprovechamiento de los recursos que están presentes en la organización.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional. Los objetivos pueden ser diversos:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus metas y realizar su misión.
2. Proporcionar la competitividad a la organización.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar el cambio.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

II.2.3.5 Procesos de la Gestión del Talento Humano

A su vez el autor CHIAVENATO, I., se refiere al proceso que se debe llevar a cabo para lograr un gestión exitosa del talento humano:

1. **Aplicación de personas:** procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, orientar y acompañar su desempeño.
2. **Compensación de las personas:** procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales mas sentidas.
3. **Desarrollo de personas:** procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo personal y profesional.
4. **Mantenimiento de personas:** procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.
5. **Evaluación de personas:** procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados.

Todos estos procesos están muy relacionados entre si, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso puede beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo si se utilizan bien o mal.

II.2.3.6 Administración del Talento Humano y del Capital Intelectual:

La autora BOETTCHER, V, sugiere que la administración del talento humano y el capital intelectual abarca todas las funciones y responsabilidades dirigidas a atraer, contratar, desarrollar y retener los recursos de la gente, esenciales para el éxito de una organización.

En el mundo actual, en el cual estamos aprendiendo a vivir, los cambios que ocurren en la empresa no son solo estructurales, sino cambios culturales y de comportamiento, que adecúan las funciones de las personas para que participen en ellos.

Estos cambios no pueden pasar sin ser tomados en cuenta por la administración del recurso humano, ya que constantemente se realizan profundas transformaciones en la administración del personal. Para que la transformación se lleve a cabo es necesario que se asuma una nueva estructura, y se implementen nuevas actitudes, a fin de aprovechar intensamente las potencialidades, y ayudar al éxito de la empresa. La estructuras clásicas de la administración del personal se desplazan rápidamente dando paso a un nuevo contexto de relaciones industriales, para posicionarse como una estructura futura flexible.

En este nuevo contexto estructural y cultural, los gerentes pasan a adquirir nuevas responsabilidades, que para cumplirlas, deben asumir nuevas habilidades conceptuales y técnicas, y se requiere desarrollar competencias humanas para trabajar en equipo.

II.2.4 Desarrollo de las personas

El autor NAVARRO, R (2002), indica que el proceso de desarrollo de las personas está muy vinculado con la educación, es decir, representa la necesidad de traer del interior de la persona las potencialidades. Educar, representa la exteriorización de los talentos de la persona, los modelos de formación, capacitación, entrenamiento y desarrollo, que garantiza a la persona la oportunidad de demostrar realmente sus habilidades y talentos innatos o adquiridos.

Desarrollar a las personas no solo implica aportarles información para que aprendan nuevos conocimientos, y sean mas eficientes en lo que desempeñan, también

proporcionarles seguridad para emprender nuevos retos, y darle solución a situaciones inesperadas.

Los procesos de desarrollo implican tres características esenciales para ser llevado a cabo, como lo son: el entrenamiento, desarrollo de las personas y desarrollo organizacional. Se centran en el aprendizaje individual y cómo evoluciona ese aprendizaje; el desarrollo organizacional es un estrato mucho más amplio, y se refiere a como aprenden y se desarrollan las organizaciones mediante el cambio y la innovación.

El desarrollo de las personas, son todas las situaciones vividas de aprendizaje intencional, que son proporcionadas por la organización en un tiempo definido, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño; incluye tres elementos importantes para que se dé el desarrollo de las personas como lo son: entrenamiento, educación y desarrollo.

El **desarrollo**, son las experiencias que se producen, no necesariamente en la empresa o relacionadas con el cargo que desempeña actualmente, que proporcionan oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. El **entrenamiento**, son situaciones planificadas de aprendizaje con la finalidad de mejorar el desempeño del cargo que se ocupa. La **educación**, son experiencias de aprendizaje que preparan al empleado para desarrollar futuras actividades del cargo.

El libro del autor CHIAVENATO, (2000:556), hace referencia al desarrollo de las personas mediante la educación y el entrenamiento.

Las personas viven en constante relación con el entorno que los rodea, recibiendo influencias permanentes. La educación en el ser humano se conforma por normas y reglas de adaptación a los valores vigentes en la sociedad

La educación puede ser formal o institucionalizada, ejercida de forma organizada, o también puede ser desarrollada de modo difuso, como en los grupos sociales a los que se pertenece. La educación prepara al hombre para la vida profesional, sea institucionalizada o no, la educación comprende tres etapas relacionadas, que se pueden distinguir:

- **Formación profesional:** enseña al hombre para ejercer una profesión.
- **Desarrollo profesional:** perfecciona al hombre para que puede realizar una especialización dentro de una profesión.

- **Entrenamiento:** prepara al hombre para cumplir una función en un cargo.

La formación profesional busca formar al hombre para que se desempeñe a perfección en una profesión determinada, los objetivos que se plantean son a largo plazo, ya que lo que se quiere es preparar al hombre para una carrera. El desarrollo profesional tiende a perfeccionar los conocimientos adquiridos en la etapa de la formación profesional, para que sean mas amplios y productivos, los objetivos son a mediano plazo, buscando proporcionar el aprendizaje que requiere el cargo, se logra impartir en las empresas o instituciones especializadas. El entrenamiento se utiliza para acoplar a la persona a las nuevas necesidades que exige, el cargo para así desempeñarlo de la mejor manera, se cumple con un programa determinado, tomando en cuenta la rápida inclusión de la persona al cargo.

CHIAVENATO, (2000:557), define entrenamiento como: “Un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivo definidos”. El entrenamiento esta relacionado con la comunicación, conocimientos referentes al trabajo, a las tareas y al desarrollo de habilidades.

El entrenamiento permite desarrollar las habilidades necesarias para cubrir un cargo en la empresa. Es un cúmulo de conocimientos impartidos sobre nuevas técnicas, que hacen aptas a las personas para el desenvolvimiento provechoso en las tareas asignadas, propias de su cargo.

En el proceso de entrenamiento se dan estos señalamientos:

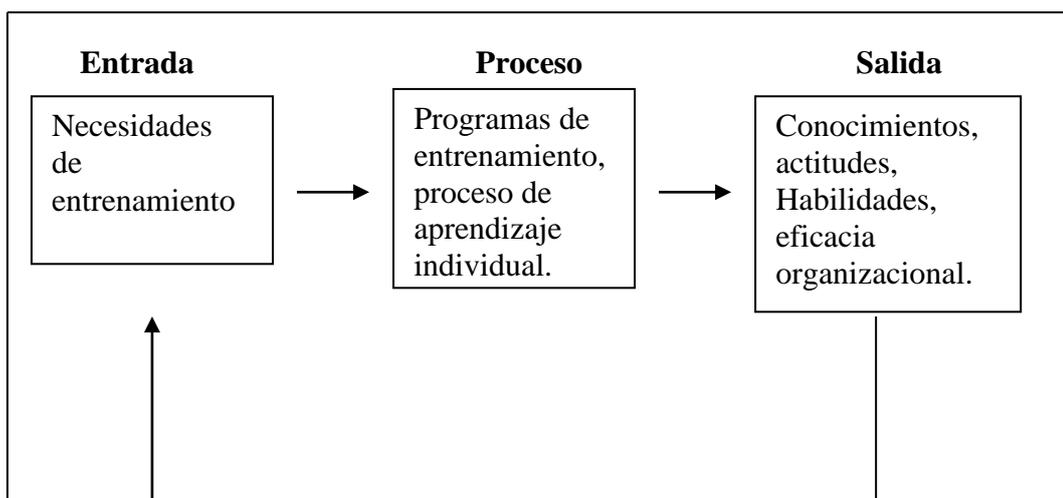
- Transmisión de información: es el contenido de conocimientos que se va a impartir a los participantes.
- Desarrollo de habilidades: son todos los componentes del aprendizaje directo, vinculados con el desempeño del cargo actual, o con futuras ocupaciones.
- Modificación de actitudes: es el cambio de actitudes negativas por actitudes positivas, a los trabajadores.
- Desarrollo de conceptos: el entrenamiento está orientado hacia el nivel de conceptualización de ideas y pensamientos, relacionados a la practica positiva.

En el libro de CHIAVENATO, (2000:559) el autor hace mención a los objetivos que comprende el entrenamiento y al ciclo de entrenamiento, los principales objetivos son:

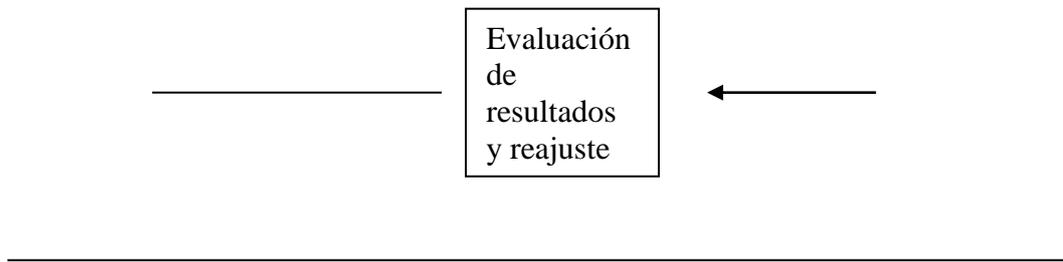
1. Preparar al personal de forma rápida para la ejecución de diversa tareas en el cargo.
2. Proporcionar la oportunidad para el desarrollo profesional continuo, no solo para su cargo sino para otras actividades.
3. Cambiar la actitud de las personas, crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar la motivación, y hacerlos más receptivo a nuevas técnicas.

II.2.4.1 Ciclo del entrenamiento

Dice CHIAVENATO, I. (2000), en cuanto al proceso de entrenamiento, que se debe dar mediante una secuencia establecida de eventos, que se pueda tomar como un proceso, que sea cíclico, capaz de sufrir un reajuste para el inicio de cada nueva etapa.



Retroalimentación



Cuadro N°2: El entrenamiento como sistema.

Fuente: Libro de Idalberto Chiavenato, 2000.

En ciclo del entrenamiento se da a conocer las etapas por las cuales se ha de pasar; en la entrada, se encuentran las personas, la información, los recursos empresariales; luego se pasa al proceso, que es donde se da el aprendizaje o programa de entrenamiento; en seguida, se da la salida, que es la evidencia del personal entrenado; y por último, la retroalimentación, que no es más que la evaluación de los procedimientos aplicados para el entrenamiento.

II.2.4.2 Métodos de Desarrollo de personas

En el libro de CHIAVENATO, (2002), propone variados métodos para desarrollar las habilidades del personal tanto dentro del cargo, como fuera de él. Los principales métodos son los siguientes:

- **Rotación de cargos:** son los cambios de las personas en varias posiciones de la organización para que crezcan sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de personal genera el desarrollo de nuevas ideas y de nuevas experiencias.
- **Posiciones de asesoría:** se le da la oportunidad para que una persona con elevado potencial de aprendizaje trabaje temporalmente con un

supervisor exitoso. La persona puede desempeñarse como asistente de staff, o en equipos de ayuda directa.

- **Aprendizaje práctico:** método de entrenamiento, donde la persona se centra en desarrollar un trabajo a tiempo completo, para analizar y dar solución a determinados proyectos de la organización.
- **Asignación de proyectos:** se le ofrece la oportunidad a la persona para que participe en trabajos especiales o proyectos, comparta con los demás trabajadores, y tome decisiones.
- **Participación en cursos y seminarios externos:** desarrollo mediante cursos o seminarios. Se realizan talleres, con la intención de que el trabajador participe, y así se nutra de nuevos conocimientos; los seminarios, talleres o cursos se pueden realizar en la empresa con ayuda de proveedores o facilitadores especializados en el área a tratar.
- **Ejercicios de simulación:** La simulación es una técnica de entrenamiento y desarrollo del personal; los ejercicios de simulación están compuestos por casos prácticos, juegos de empresas, simulación de roles. El estudio de casos proporciona ideas por parte de los trabajadores para así, en conjunto darle, solución a conflicto.
- **Entrenamiento fuera de la empresa:** es una técnica nueva que se pone en práctica para el entrenamiento externo, muchas veces enfocados en la búsqueda de nuevos aprendizajes y comportamientos, que no están dentro de la organización.
- **Estudio de casos:** método de desarrollo en el cual la persona enfrenta un problema detallado, que debe analizar y resolver. Se realiza con el objeto de buscarle solución a conflictos o diagnosticar problemas reales, y dar alternativas de respuesta.
- **Juegos de empresa:** son técnicas de desarrollo, donde los equipos compiten entre sí tomando decisiones reales o simuladas, para situaciones que se presenten en la empresa.
- **Centros de desarrollo interno:** métodos basados en centros localizados de la empresa, donde se expone a los trabajadores a situaciones reales para desarrollar y mejorar habilidades personales.

Existen métodos de desarrollo de personas fuera de la empresa y son:

- **Tutoría:** una tutoría es el papel que se cumple para guiar y orientar a personas en sus carreras. Los tutores son personas especialistas que se ofrecen para orientar a los empleados que están comenzado dentro de la empresa, proporcionarles un sistema de soporte profesional.
- **Asesoría a los empleados:** se brinda asesoría a los trabajadores para que tengan un mejor desempeño en su actividades. La asesoría se presenta cuando hay problema de desempeño, o de disciplina del empleado.

II.2.5 Filosofía de la organización

La filosofía de la organización esta conformada por todos los elementos que la identifican y distinguen de las demás; toda organización en su filosofía refleja los su intenciones con la sociedad, con los clientes y con sus empleados. La filosofía, es misión, visión, objetivos, y para que sea exitosa debe ser conocida y comporartida por todos los integrantes de la organización, desarrollándose en cualquier nivel de élla. En el libro del autor ALVAREZ, M (2001), encontramos la opinión de autores BEANE y CALDEWL, en cuanto a lo que debe expresar la misión, visión , y lo que representan los objetivos organizacionales.

La misión es la formulación de los propósitos de su empresa, y es importante para crear compromisos e inducir comportamientos.

La visión provee el marco de referencia de lo que es la empresa y lo que se quiere que sea en el futuro. Debe ser comprometedora y motivante.

Los objetivos son los resultados específicos a largo plazo, que una empresa aspira a lograr mediante su Misión Básica, son cuantificables y se deben alcanzar en un límite de tiempo. La alta gerencia se basa en ellos para tomar decisiones, puesto que señalan las actividades importantes de la empresa, y sirven como indicadores para la utilización de recursos.

El autor DENISON (1991), opina que, **los valores** reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la esencia de la cultura organizacional.

Los valores son propiedades de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados, y establecen directrices para el compromiso cotidiano.

II.2.6 Desarrollo Organizacional

En el libro del autor (DESSLER, 1979: 286), encontramos un concepto expuesto por Bennis, que define el desarrollo organizacional como: “Una respuesta al cambio, una estrategia educativa compleja que tiene por objeto modificar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y estímulos, y a la rapidez vertiginosa del cambio mismo.”

II.2.6.1 Objetivos del Desarrollo Organizacional

En el libro de (DESSLER, 1979: 286), el autor explica los objetivos, las características y las estrategias del desarrollo organizacional

Aunque los objetivos de los programas de desarrollo organizacional varían, se presentan constantes ciertos objetivos que tienen por objeto aumentar:

1. El nivel de apoyo y confianza entre los participantes, desarrollando comunicaciones abiertas y auténticas.
2. La confrontación abierta de problemas organizacionales y de situaciones donde la autoridad de posición se refuerza con la autoridad basada en la experiencia y el conocimiento.
3. La franqueza y autenticidad de las comunicaciones organizacionales.
4. El entusiasmo personal y el auto-dominio.

II.2.6.2 Características del Desarrollo Organizacional

Así mismo, el autor DESSLER, G (1979), ilustra las características del desarrollo organizacional, que se indican a continuación:

1. El desarrollo organizacional educativo, que se adopta para llevar a cabo algún tipo de cambio organizacional.
2. Los cambios son relacionados con las exigencias de la empresa.
3. El esfuerzo del desarrollo organizacional se basa en una estrategia de experiencia directa.
4. El desarrollo organizacional se utiliza como un agente de cambio.
5. El agente de cambio entra en colaboración con los miembros de la organización, y trabaja activamente con ellos.
6. El agente de cambio suele tener filosofía social o un conjunto de valores acerca de las personas y las organizaciones.
7. El agente de cambio tiene un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía social.

II.2.6.3 Estrategia del Desarrollo Organizacional

Igualmente, DESSLER, G (1979), sugiere las estrategias que se deben aprovechar para que el desarrollo organizacional se origine de manera efectiva, y consisten en:

1. Recopilación de datos sobre las operaciones, actitudes y comportamiento organizacional.
2. Retroalimentación de los datos de las personas interesadas.
3. Planeación de las soluciones en equipo.

El desarrollo organizacional está vinculado profundamente con el cambio, y la capacidad de adaptación de la organización a los cambios; para comprender el desarrollo organizacional es necesario conocer los definiciones.

II.2.7 Cultura Organizacional

Al respecto ROBBINS (1991), plantea que en las organizaciones es necesario modificar la cultura , cambiar los sistemas, las maneras como se desempeñan y viven las personas. La cultura organizacional refleja el modo de vida, las creencias, valores, la relación con una determinada organización. Todas las organizaciones son sistemas complejos y humanos , que presentan características y valores propios; el conjunto de elementos debe observarse, analizarse, e interpretarse constantemente. La cultura organizacional está profundamente asociada al clima organizacional.

II.2.8 Cambio Organizacional

El autor BELDA, J (2003), menciona El mundo está en una constante transformación y se caracteriza por ser un ambiente cambiante; el ambiente que rodea a la organización es dinámico, y obliga a tener capacidad de aceptación al cambio como factor primordial para sobrevivir, el desarrollo organizacional es la respuesta a los cambio que se caracterizan por ser rápidos, constantes y progresivos. Las transformaciones se presentan en el plano científico, social, tecnológico, económico y políticos entre otros, influyen en el desarrollo y en el éxito de las organizaciones. Facilitar el cambio implica apoyar a las personas para que primero visualicen, luego internalicen, y al final se involucren voluntariamente en el logro de los objetivos.

La transformación surge de fuerzas que crean la necesidad de originar cambios o variaciones en la organización y estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas.

1. **Fuerzas exógenas:** se originan del ambiente, como avanzadas tecnologías, modificación en los valores de la sociedad, o nuevas oportunidades o limitantes (económico, político, legal y social), estas fuerzas presionan a realizar cambios internos en la organización.
2. **Fuerzas endógenas:** abre la necesidad de hacer cambios en la estructura y el comportamiento, se originan en el interior de la organización, y son el resultado de la relación de los actores y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos perseguidos por unos y otros.

II.2.8.1 Necesidades de adaptación y cambios permanentes

Asimismo, el autor CHIAVENATO, (2000), opina que las personas, el grupo, la organización y la sociedad deben ser sistemas abiertos a cambios y reorganizaciones. Los cambios organizacionales deben ser planeados, no al azar , y son los siguientes:

- a. **Estructurales:** están relacionadas con la estructura organizacional, las unidades, los departamentos, que puedan fusionarse, añadirse o eliminarse. Las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos.
- b. **Tecnológicos:** afectan las maquinas, equipos, instalaciones, procesos. La tecnología se relaciona con la manera como la empresa desarrolla las tareas, produce sus productos y atiende a sus clientes.
- c. **De productos o servicios:** se vinculan con los resultados o salidas de la organización.
- d. **Culturales:** transformaciones en las personas, en su comportamiento, actitudes, expectativas y necesidades.

Los cambios en la organización se presentan de forma violenta o lenta y debe tener la organización la capacidad de asumir las transformaciones, de acuerdo de la situación de la organización, de las circunstancias, de la necesidad y viabilidad de cambio.

II.2.9 Clima Organizacional

La motivación hace a que exista un buen clima dentro de la organización, las personas se adaptan a la gran variedad de situaciones, que les permita cubrir sus necesidades, y mantener un balance emocional, para adaptarse a un determinado grupo social, y para mantener su autoestima y autorrealización. La no superación de sus necesidades lleva a la falta de acoplamiento, y no identificarse con ningún grupo en el lugar de trabajo.

El clima organizacional esta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados, permite establecer relaciones satisfactorias de compañerismo y

colaboración; cuando la motivación no es suficiente el clima organizacional tiende a ser incomodo, y a mantener fuerte tensión entre los empleados, que baja la moral y reduce el buen desempeño.

En el libro de Chiavenato, (2000:85), el autor Atkinson desarrollo un modelo que estudia el comportamiento motivacional, teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación, y este modelo parte de las siguientes premisas:

- Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos unipersonales, que sólo influyen en el comportamiento global.
- Provocar o no estos comportamientos dependen de la situación, o del ambiente percibido por el individuo.
- Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico sólo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.
- Los cambios en el ambiente que se perciben originarán, a la vez, algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.
- Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón, generará un cambio de comportamiento global.

El clima organizacional está expresado en el ambiente interno que se crea entre los miembros de la organización, está vinculado a la motivación de las personas y al ambiente de la organización. Es positivo para la empresa mantener a sus empleados lo más motivados posible, para que siempre exista un clima de armonía y compañerismo.

II.2.10 Motivación

El autor SOLANA, R (1993:208) menciona “La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una

situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.” La motivación da a conocer el deseo de una persona por cubrir ciertas necesidades , ya que la naturaleza y las fuerzas de necesidad son asuntos muy individuales.

En este sentido, KREITNER / KINICKI, (1997: 175) explican el término motivación como los “procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos. Los directivos han de comprender estos procesos psicológicos si quieren guiar con éxito a los empleados hacia la realización de objetivos organizativos”.

La motivación es un factor interno que requiere atención, expresa el impulso que tiene la persona de actuar de una forma específica, o tener un comportamiento determinado, el impulso puede accionarse por factores externos, o salir a relucir por procesos internos de la persona.

La motivación se traduce en fuerzas activas e impulsoras, que se explican en desear o rechazar, la persona desea poder, y rechaza ser aislada.

Las personas se comportan de distintas maneras para dar a conocer sus sentimientos, pensamientos e ideas, en tal forma se dan conocer unas premisas que definen el comportamiento humano como lo son:

1. Comportamiento causado: es originado por estímulos internos o externos.
2. Comportamiento motivado: el comportamiento no es casual ya que existe una finalidad.
3. Comportamiento orientado hacia objetivos: se da por un impulso ya sea de deseo, de necesidad, de tendencia y se da para explicar los motivos del comportamiento.

Toda organización tiene objetivos planteados y la forma para que éstos sean alcanzados de la mejor manera es con la óptima ejecución de las actividades, entonces, se debe estimular al trabajador para que el comportamiento se equilibre con la satisfacción que le produce el trabajo que realiza con esmero.

II.2.11 Comunicación

En la opinión del autor CHIAVENATO (2000), las personas no viven en un mundo aislado , pues se relacionan constantemente con otras personas o ambientes mediante la comunicación, en una organización sucede, los mismo en todo momento, los empleados se comunican por cualquier razón, para socializar, opinar, relacionarse. En una comunicación se comparte puntos de vista e ideas, enlazados a la información. La comunicación para que sea efectiva necesita dos o más personas, la que envía la información, y la que la recibe.

Las organizaciones no pueden vivir sin comunicación, puesto que la información domina y coordina todas sus dependencias.

Igualmente, el autor CHIAVENATO (2000), hace referencia a tres condiciones necesarias para que exista una perfecta comprensión de la comunicación:

- Dato: conjunto de palabras que forman un mensaje.
- Información: datos que se relacionan y forman un significado.
- Comunicación: información transmitida a alguien; para que exista la información es necesario que el destinatario la reciba y la comprenda.

II.2.11.1 Comunicación efectiva

El autor Cruz, C. (2003), opina que actualmente está presente la globalización y los movimientos de la economía, las organizaciones asumen la necesidad de hacer que sus empleados continúen sintiéndose seguros en las compañías. La percepción primordial para ésto, es la comunicación interna. Los cambios organizativos que demandan las empresas convierten en un punto definitivo la noción de comunicación, con lo cual los empleados adquieren respuestas a sus impacencias, respecto lo que se espera de ellos, en el cumplimiento de responsabilidades claras.

Las empresas deben manejar lineamientos, fundados en los siguientes aspectos:

1. - El Presidente líder en comunicación

El agente más elemental es el liderazgo del presidente de la organización, que debe comportarse bajo las exigencias de la filosofía organizacional. La alta gerencia debe de considerar la comunicación, como una herramienta fundamental para negociar; la gerencia continuamente debe atender debidamente a los empleados, y contestar todo tipo de preguntas, aunque sean comprometidas y complicadas.

2. - Actuaciones coherentes

Las comunicaciones formales y lo que la alta gerencia transmite, muchas veces no son coherentes, o ni siguen una continuidad, es decir, no es lo mismo transmitir el mensaje que lo que se observa en la realidad. Los empleados siempre se enteran de las noticias a través de sus superiores, no de las comunicaciones formales, si los canales de comunicación formal e informal no están relacionados, la comunicación resulta una pérdida de tiempo.

3. - Comunicación ascendente

Las empresas siempre se han interesado porque se de una comunicación expedita de estratos jerárquicos inferiores a superiores, sin dejar a un lado, el compromiso de la comunicación, como un instrumento valioso y único de participación. Uno de los elementos más utilizados en la comunicación ascendente es la búsqueda de opiniones funcionales, pero para que sea válida debe tener elementos de retroalimentación adecuados, reconocidos y estimulantes.

4. - Comunicación directa

Hacer énfasis en el trato directo con los empleados, es elemental el contacto directo, ya que con esta relación se proporciona confianza. En estos contactos se pueden utilizar las entrevistas individuales, y las reuniones en las que la alta gerencia presenta un plan ante los empleados, aunque algunas veces puede presentar la barrera, que los participantes por falta de confianza en los altos directivos, apoyen todo y no generen dudas, con muy bajos resultados.

5. - Inseparables personas y comunicación

La comunicación es una realidad útil para los empleados, y para los superiores, pero ocurre el problema bastante frecuente, que los mensajes de la alta gerencia son

modificados por los mandos intermedios. Los altos directivos tienen que preocuparse por dar una visión general a la comunicación, ya que, si los mandos intermedios no saben interpretar los mensajes, los planes de comunicación no transmiten ningún efecto positivo. El problema también se registra de abajo hacia arriba, en lo que se conoce como la barrera de filtrado, porque en cada punto de contacto en la vía ascendente, algo se le modifica al mensaje natural enviado. Al final tampoco hay resultados satisfactorios.

6. - Comunicación positiva

Todo el personal de la organización debe responsabilizarse para que la comunicación fluya y sea creíble, se exige una comunicación veraz de sus líderes, ellos deben hacer fluir la información que manejan, incluso cuando las cosas andan mal, si estas se transmiten claramente se crea un entorno donde toda la información resulta confiable.

7. - Herramientas

Lo más efectivo es cuidar la manera de cómo se pronuncia y se absorbe el flujo de los canales de comunicación. Hoy, se está aplicando una comunicación rápida y sencilla, comprendida con facilidad por emisores y receptores, de donde se produce una retroalimentación positiva.

II.2.12 Relaciones Interpersonales

Las opiniones descritas sobre relaciones interpersonales son un aporte de UCH, portal de estudiantes de Recursos Humanos, se menciona, que las relaciones interpersonales es la capacidad que tienen los individuos para crear vínculos de manera efectiva, con diferentes personas o grupos. Las relaciones interpersonales consiguen mantener dinámica la comunicación entre personas, y logran varios objetivos como:

- Que el equipo de trabajo obtenga resultados extraordinarios.
- Establece negociaciones complejas, y busca soluciones, teniendo en cuenta el logro de objetivos organizacionales y la cultura de la empresa.
- Conformar relaciones de trabajo a largo plazo, basadas en el respeto y la confianza.

- Se hacen preguntas interesantes, y se exponen las ideas complejas para demostrar su factibilidad.
- Identifica condiciones, donde se desarrolle la filosofía de ganar y ganar.
- Respeta normas de ética, y acepta diversos puntos de vista.

El autor CIFUENTES, C menciona las relaciones interpersonales como: “la capacidad que tenemos para trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean”. Las relaciones interpersonales se presentan como vínculos profundos o ligeros que se encuentran entre las personas durante la realización de cualquier actividad laboral o cotidiana.

II.2.13 Trabajo en equipo

En el mundo globalizado de hoy, las organizaciones presentan propuestas de mejoras año tras año, para poder permanecer en el mercado, y una de estas estrategias ha sido impulsar el trabajo en equipo. El trabajo en equipo, según RODRÍGUEZ, (1997:239) “es la participación decidida y organizada de las personas hacia el logro de los objetivos. El trabajo en equipo favorece la creatividad, la innovación y el compromiso hacia la mejora continua de la calidad en todos los niveles”.

El equipo es un grupo que se compone de dos o más personas que obran en igual condición, un elemento que hace que un grupo de trabajo se pueda distinguir es la calidad de su desempeño, los miembros comparten ideas, valores, creencias, y contribuyen a que sea eficaz el trabajo en equipo, de manera continuada.

La modalidad de trabajo en equipo se realiza con la finalidad de evaluar el desempeño de los miembros, y se discuten las medidas de cómo ser mejores. El equipo es responsable de evaluar el desenvolvimiento en las funciones de cada participante de cómo definir los objetivos, metas, junto con las acciones y recursos que hacen posible su logro.

El grupo de trabajo puede llegar a ser fundamental para integrar a nuevos empleados, la integración de nuevos participantes al grupo de trabajo puede ser

reconocida si genera un efecto positivo y duradero. Los grupos de trabajo tienen gran aceptación entre los empleados si respetan las creencias y actitudes de los individuos, y de ellos depende el comportamiento global.

En el libro de DESSLER, (1979:226), el autor Likert define el “eslabón de enlace” y lo hace de la siguiente forma:

“ Una organización funcionara mejor cuando sus empleados actúan, no como individuos, sino como miembros de grupos de trabajo muy eficientes, con altas metas de rendimiento. Por consiguiente, la administración debe tratar deliberadamente de crear estos grupos eficientes, vinculándose a la organización global por medio de personas que pertenecen simultáneamente a varios grupos. El supervisor de un grupo es un subalterno en el siguiente, y así sucesivamente en toda la organización.”

II.2.13.1 Tipos de equipos de trabajo

- **Grupos formales e informales:** son unidades compuestas de personas que se relacionan, ya que deben trabajar de forma interdependiente en un tarea programada a estos llamamos grupos formales; los grupos informales se forman de alguna manera sin tener ningún plan . La diferencia se encuentra en que los formales se unen para llegar a una meta en específico, mientras los informales sólo por compartir.
- **Grupos de comando y tácticos:** unidades de comando, que se componen del supervisor y sus subalternos inmediatos; y el grupo táctico, se conforma por empleados que trabajan juntos para concretar un proyecto.
- **Grupos de referencia:** son aquellos que se forman en equipos, en los que las opiniones de sus miembros son realmente importantes.
- **Grupos de interacción, acción conjunta y de contrarresto:** los grupos de interacción, son aquellos que dependen de otros grupos para culminar su tarea; los de acción conjunta, cada miembro desempeña su tarea individualmente de los demás, y los de contrarresto, aquellos que sirven para negociar y reconciliar las opiniones sobre un problema.

II.2.14 Capacitación

En el libro de (DESSLER, 1979: 276), el autor House define: “ Para que la capacitación dé buenos resultados, es necesario que esté de acuerdo no sólo con las necesidades y capacidades de aprendizaje del participante, sino también con los requisitos específicos y las prácticas de la organización en que trabaja.”

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

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos el perfil de conocimientos, habilidades, y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

II.2.14.1 Métodos de Capacitación para las organizaciones:

A su vez DESSLER, G (1979), presenta métodos eficaces para aplicar en la capacitación de el personal, tales como: conferencias, discusión en grupo, método de casos, simulacros administrativos, y aprendizaje programado; estando estos estilos destinados a producir un cambio en las destrezas y conocimientos de los empleados; en estos métodos los participantes están destinados en cierta manera, a modificar las actitudes y el comportamiento.

Se explican los principales métodos de capacitación de la siguiente manera:

- **Conferencias:** es una técnica sencilla y útil para comunicar conocimientos y dar a conocer material nuevo a los empleados, o cuando se trabaja con un grupo numeroso. Las conferencias ayudan a reducir la ansiedad por parte de los empleados cuando se va a introducir programas de entrenamiento y cambios organizacionales, que puedan afectar el desenvolvimiento de las labores.

- **Discusión en grupo:** técnica que permite la participación de todos los trabajadores, con sentido de responsabilidad cuando se efectúa la discusión, de modo con facilidad pueda descubrirse. El líder del grupo, que ha de ser aquel que más sobresale en sus intervenciones, demostrando la calidad de sano juicio. La discusión en grupo obliga que los trabajadores compartan sus ideas, saquen sus conclusiones y tomen decisiones.
- **El método de casos:** se le presenta a un grupo de empleados, para su discusión y solución, un conflicto real o hipotético. La manera de comenzar la reunión es con la presentación del caso, luego se discute y por ultimo se analiza. El método ayuda a los participantes a desarrollar sus habilidades para solucionar problemas, y determinar los principios fundamentales. Se debe tener una capacitación previa en cuanto a identificar, resolver los problemas y formular sus propias decisiones, este método no es efectivo en empleados principiantes, ya que no tienen la experiencia necesaria para llegar a la solución más calificada.
- **Simulacros administrativos:** los simulacros suelen ser efectivos ya que se les pide a los participantes que tomen decisiones y acciones como se hace en la realidad. Los participantes se dividen en grupos de trabajo, donde cada quien representa intereses distintos. Uno a uno hace su propia presentación, de inmediato se procede a hacer proposiciones, compitiendo entre ellos. Cada grupo recibe como ayuda la información que necesite, a través de su cabecilla. Todos buscan la mejor solución, los resultados se demuestran cuantitativamente, solo cuando es un proyecto complejo el diagnóstico puede demorar un tiempo prudencial. Existen varios beneficios de esta técnica como lo es la observación detallada de la situación real, se concentra la atención en la planeación de largo plazo, las reacciones de los participantes son generalmente favorables, y hace posible el desarrollo de habilidades intelectuales.
- **Aprendizaje programado:** para que se de un efectivo aprendizaje se deben tomar en cuenta los siguientes elementos claves: se presenta la información y se da un tiempo para que los participantes hagan preguntas, luego se dan respuestas y se disipan las dudas. Por ultimo, hace el pronóstico definitivo, como un informe, por escrito.

II.3 Definición de Términos

Los conceptos expuestos a continuación fueron extraídos del Diccionario Enciclopédico Universal, 1994.

Administración

Acción de administrar. Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

Aptitudes

Cualidad que hace que un objeto sea apto para cierto fin.

Calidad

Estado de una persona, su naturaleza, su edad y demás circunstancias y condiciones que se requieren para su cargo.

Comunicación

Acción y efecto de comunicar y comunicarse. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Departamento

Cada una de las partes en que se divide una empresa, un territorio, un edificio.

Dirección

Acción y efecto de dirigir o dirigirse. Camino o rumbo que un cuerpo sigue en su movimiento. Conjunto de personas que se encarga de dirigir una sociedad, establecimiento, explotación.

Desarrollo

Acción y efecto de desarrollar o desarrollarse. Crecimiento, incremento, aumento, adelanto, progreso, desenvolvimiento.

Habilidad

Capacidad y disposición para una cosa. Gracia y destreza en ejecutar una cosa, sirve de adorno al sujeto.

Motivación

Acción y efecto de motivar. Interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objeto que se quiere alcanzar.

Objetivos

Fines hacia los que se dirige la actividad.

Participación

Dar parte, noticiar, comunicar. Tener parte en una cosa o tocarle algo de ella.

Procedimiento

Acción de proceder. Método de ejecutar algunas cosas.

Sinergia

Concurso activo y concertados de varios órganos para realizar una función.

Emergente

Nace por principio de otra cosa.

Técnicas

Conjunto de procedimientos de que sirve una ciencia o un arte. Habilidad para usar de esos procedimientos.

II.4 Operacionalización de Variables

“Lineamientos para el desarrollo del talento orientados al crecimiento organizacional”

Objetivo general	Objetivo específico	Variable	Dimensión	Indicadores	Items			
Proponer lineamientos para el desarrollo del talento orientados al crecimiento organizacional en el departamento de ventas del Grupo Radial González Lovera.	1. Determinar la situación del departamento de ventas en cuanto al desarrollo del talento humano.	Desarrollo del talento humano.	Talento	-Admisión del personal	1			
				-Aplicación de las personas	2			
				-Compensaciones	3			
				-Desarrollo de las personas	4,5,6			
				-Mantenimiento de las personas	7			
				-Evaluación del talento	8,9			
				-Rotación de cargos	10			
				-Asignación de proyectos.	11			
				-Participación en cursos.	12			
				-Asesoría a los empleados	13			
				2. Establecer las condiciones gerenciales de la empresa para el desarrollo organizacional	Desarrollo organizacional	Cultura	-Misión	14
							-Visión	
							-Objetivos	
				-Valores				
				-Actitud hacia el cambio.	15			
		Clima	-Relaciones interpersonales	16				
			-Comunicación	17,18				
			-Motivación	19,20				
			-Trabajo en equipo.	21				

Observación: Los indicadores de la dimensión del talento humano del cuadro de variables fueron tomadas del proceso de la gestión del Talento Humano, y de los métodos de desarrollo de las personas, del autor Idalberto Chiavenato, 2002.

CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO:

III.1 Nivel de la investigación

El estudio propuesto se ubica dentro de la modalidad de investigación descriptiva, debido a que se elaboró una propuesta para la implementación del desarrollo del talento orientada al crecimiento organizacional del departamento de ventas del Grupo Radial González Lovera, para enfrentar una debilidad que se descubre en esa área, y así corregir funcionalmente el desequilibrio estructural, en busca de una mejora profesional. En tal sentido es descriptiva porque, en la obra de Balestrini, el autor SALKIN (2000:111), expresa:

“la investigación descriptiva es aquella en que se reseñan características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”.

Una de las características principales de la investigación descriptiva es la capacidad para decidir los factores mas prioritarios de cada objeto de estudio, y sus descripción detallada.

La investigación descriptiva en la opinión de TAMAYO, M (2001:46), define: “comprende, la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque hace conclusiones dominantes sobre una persona, grupo, o cosa, se conduce o funciona en el presente”.

De igual manera la investigación se situó en un estudio de campo, ésto significa que la exploración se realizó en el lugar natural donde ocurren los fenómenos.

Se ajusta lo planteado por TAMAYO, M (2001: 110), en cuanto al proyecto de campo: “los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual denominamos primarios, su valor radica en permitir corroborar las verdaderas condiciones que se han obtenido de los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas.”

Los datos fueron tomados de fuentes primarias, obtenidos directamente de la realidad, mediante la observación directa, e igualmente a través de la aplicación de instrumentos tipo cuestionario y entrevista.

En cuanto al tipo de diseño de campo, se adoptó la modalidad de esquema de encuesta, tal como TAMAYO, M (2001:110) opina que:

“parte de la premisa de que si queremos sobre el comportamiento de las personas, lo mejor es preguntar directamente a ellas”.

Tal señalamiento permite recoger la información con las personas que conocen las funciones, actividades y tareas referentes al cargo que ocupan, como se hizo con los trabajadores directos e indirectos del departamento de ventas del Grupo Radial González Lovera.

III.2 Diseño de la investigación

La investigación está apoyada en un estudio de campo, que define BALESTRINI, (1998:119) , como: “ es aquella que se enfoca o recoge los datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, donde se intenta observar y medir los procesos sociales en desarrollo”. Siendo así, la información se recoge directamente en el ambiente de estudio, aplicándose los instrumentos y técnicas de recolección de datos.

El estudio se enmarcó en la modalidad de diseño no experimental, bajo un enfoque cuantitativo, lo que expresa que las variables objeto de estudio no son manejables. En este aspecto, HERANDEZ, R (2003:267), menciona “lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.

En la presente investigación se plantea cómo se debe crear lineamientos para el desarrollo del talento, orientados al crecimiento organizacional, donde las variables fueron tomadas y analizadas en su estado natural, los fenómenos se estudian en una dimensión temporal.

III.3 Población

Una vez originada la idea de la investigación se define la población, para desarrollar el debido estudio. El autor BERNAL (2000:158), define la población como:

“es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”.

El autor a su vez detalla la muestra como: “la parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre el cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”.

La población de estudio está conformada por las personas que pueden aportar la mejor información para la investigación. Estuvo conformada por el personal de cada cargo directo, y personal independiente que compone el departamento de ventas del Grupo Radial González Lovera, que cuenta con un total de veinticuatro (24) personas, clasificados en cuatro (04) empleados de comercialización, y veinte (20) personas externas, que son locutores y productores independientes.

III.4 Muestra Censal

El propósito establecido en la presente investigación, es estudiar todos los factores que se encuentran relacionados con el aprovechamiento del talento en el departamento de ventas del Grupo Radial González Lovera, y la muestra se define como un censo, ya que la población estuvo comprendida por veinticuatro (24) personas que conforman la totalidad de los cargos en ese departamento.

El censo permite conocer los resultados de manera óptima; la población objeto de estudio presenta las siguientes características: es finita y pequeña, ya que está constituida por un número determinado de elementos, que se sometió a criterios muestrales, para darle la forma censal, siendo así la muestra igual a la población.

III.5 Técnicas de Recolección de Datos

La información, necesaria para el adelanto de la investigación, se alcanzó a través del manejo de técnicas adecuadas, que permitieron conseguir la información de fuentes primarias y directas como: **observación de los hechos en la realidad.**

A la vez, se emplearon instrumentos de recolección de datos tipo **cuestionario** y **entrevista**, en el libro de Balestrini, el autor SALKIN (2000:222), considera cuestionario como:

“conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación; es un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación”.

El cuestionario brinda la ventaja de ser bajo costo; los testimonios se consiguen de manera inmediata, y se puede aplicar a gran número de personas, es de carácter anónimo, y hace la gente no se contenga y respondan sinceramente, cuestiones que elevan las razones positivas del instrumento.

El cuestionario se aplicó a veinte (20) personas de nómina independiente y locutores, las otras cuatro (04) personas que integran el departamento de ventas fueron entrevistadas.

Igualmente, se utilizó la entrevista para recolectar información. SALKIN (2000:173), se refiere a la entrevista como: “una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideran fuentes de información”. La entrevista tiene el propósito de obtener mayor información espontánea y abierta; en el tiempo de la entrevista se puede indagar más sobre datos de interés para el estudio.

Se realizó la entrevista a cuatro (4) empleados adscritos directamente en el departamento de ventas del Grupo Radial González Lovera, conformado por: Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Ventas, Asistente y Secretaria.

III.6 Instrumento de Recolección de Datos

En el presente estudio se utilizó la técnica de **cuestionario** y **entrevista**; el cuestionario se aplicó al personal independiente y a los locutores del departamento de ventas del Grupo Radial González Lovera, a su vez se maneja la entrevista, que fue aplicada al personal que allí labora. Los instrumentos fueron elaborados y diseñados por el investigador, con la finalidad de recabar información pertinente al objeto de estudio, alineados con la operacionalización de variables.

El cuestionario diseñado estuvo conformado por (21) veintiún items o preguntas, mediante los cuales se descubre la necesidad que tiene el departamento de ventas de Grupo Radial González Lovera con respecto a diseño de lineamientos del talento, orientados al crecimiento organizacional. Estuvo elaborado con alternativas de respuesta más apropiadas, en algunos casos fueron dicotómicas. La entrevista se formuló a manera de guía, con preguntas claras, conformada por (10) diez preguntas abiertas que daban la posibilidad que la persona entrevistada pudiera dar su opinión al respecto de la interrogante. La intención era conocer a fondo sobre las fallas que reducen la calidad del departamento de ventas del Grupo Radial González Lovera en relación a la gestión del talento humano.

III.7 Validez del Instrumento

El cuestionario y la entrevista fue sometida al proceso de validación por juicio de dos expertas en el área de recursos humanos, con el fin de obtener la información de la mejor manera posible.

Para la validación de los instrumentos se siguieron algunos pasos:

- Se entregó a las expertas una carpeta que contenía los siguientes documentos: carta de presentación, constancia de validación, tabla con los criterios de evaluación, y tabla de revisión y validación de los items, objetivos de la investigación, operacionalización de las variables y el instrumento.
- Las expertas procedieron a evaluar el instrumento bajo los criterios presentados en la siguiente tabla:

Cuadro N°4: Criterios de evaluación del instrumento

CRITERO	RELACIONADO CON:
P	Pertinente
A	Ambiguo
C	Claridad
R	Reformular
E	Eliminar

Fuente: Criterios para la evaluación por expertos del instrumento realizado por el investigador.

- Posterior a su evaluación y validación, el instrumento fue devuelto al investigador.
- Se procedió a efectuar las modificaciones señaladas.
- Una vez validados y corregidos los instrumentos, se procedió a su reproducción y respectiva aplicación a la población correspondiente.

III.8 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Aplicado el instrumento y obtenida la información, se procedió a examinar todos los cuestionarios que estuviesen adecuadamente contestados por el personal del departamento de ventas del Grupo Radial González Lovera, con el fin de establecer las frecuencias para cada uno de los ítem. Seguidamente, se procedió al recuento manual de los datos, para confirmar con exactitud el número de respuestas que se ubican en cada uno de los ítem. Con la entrevista se estudian las opiniones de las personas contactadas, para así hacer el resumen general de cada ítem.

Posteriormente se originó el análisis de datos, a través del uso de porcentajes manejadas por técnicas estadísticas computarizadas, utilizando el programa de Microsoft Excel 2000, permitiendo la representación gráfica de los resultados en tablas y/o tortas, para así poder observar el resultado de las variables en juego, siendo objeto de estudio una población de veinte (20) personas.

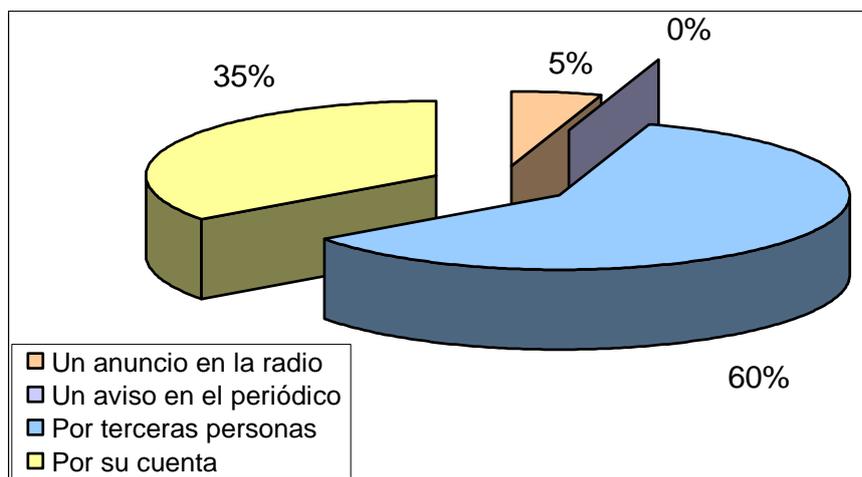
1.- Usted llegó a la empresa a través de

Cuadro N°5: Captación del personal de ventas.

Respuesta	Frecuencia	%
Un anuncio en la radio	1	5
Un aviso en el periódico	0	0
Por terceras personas	12	60
Por su cuenta	7	35
TOTAL	20	100

Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Gráfico N° 1: Captación del personal de ventas



Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

El cinco por ciento (5%) de los encuestados afirma haber llegado a la empresa a través de un anuncio, ninguno (0%) por anuncio en el periódico, el sesenta por ciento (60%) por terceras personas y el treinta y cinco por ciento (35%) manifiesta haber llegado por su cuenta. Este resultado representa, que el personal de ventas de la empresa es captado en la mayoría de los casos por terceras personas y en algunas ocasiones por cuenta del propio personal.

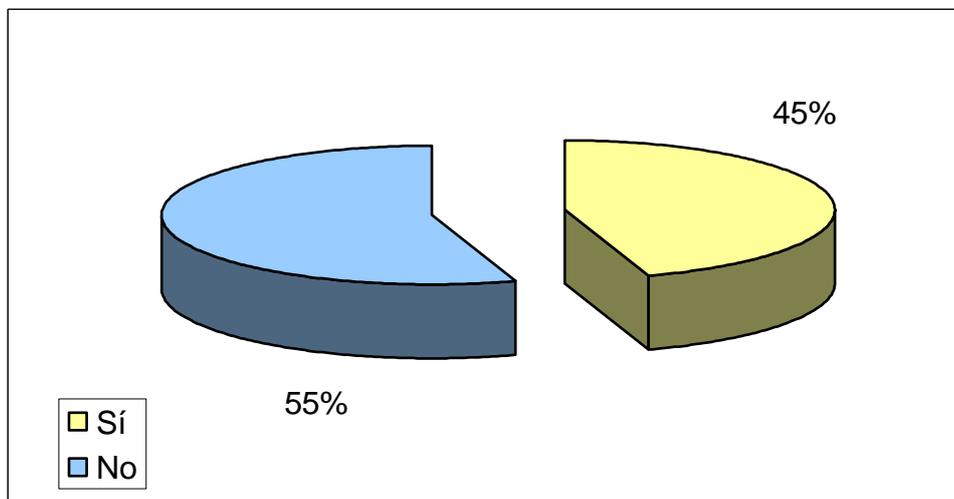
2.- ¿Cuando usted ingreso a la empresa recibió una inducción de las funciones inherentes al cargo que iba a ocupar?

Cuadro N°6: Inducción al personal de ventas

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	9	45
No	11	55
TOTAL	20	100

Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Gráfico N° 2: Inducción al personal de ventas



Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Un cuarenta y cinco por ciento (45%) afirma haber recibido inducción a las funciones inherentes al cargo y un cincuenta y cinco por ciento (55%) coincide en que no se le brindó inducción en el momento de ingresar a la empresa. Este resultado constituye una debilidad en el programa de inducción hacia el personal de ventas, pues un considerable porcentaje afirma no haber recibido inducción, lo que indica que aunque se realice, es necesario reforzarlo o reestructurarlo.

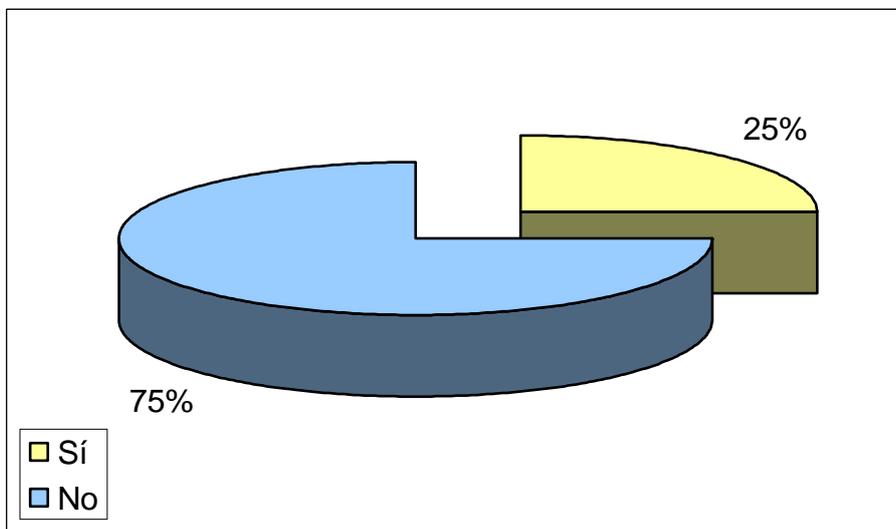
3.- ¿Cuando usted realiza un desempeño excepcional, la organización le otorga algún tipo de reconocimiento?

Cuadro N°7 : Reconocimiento al desempeño del personal de ventas

Respuesta	Frecuencia	%
Sí	5	25
No	15	75
TOTAL	20	100

Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Gráfico N° 3: Reconocimiento al desempeño del personal de ventas



Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Un veinticinco por ciento (25%) afirma recibir reconocimiento por su buen desempeño y un setenta y cinco por ciento (75%) no lo recibe. Se manifiesta que en un alto porcentaje existe falta de reconocimiento al personal por su desempeño, por tanto existe gran debilidad en esta área.

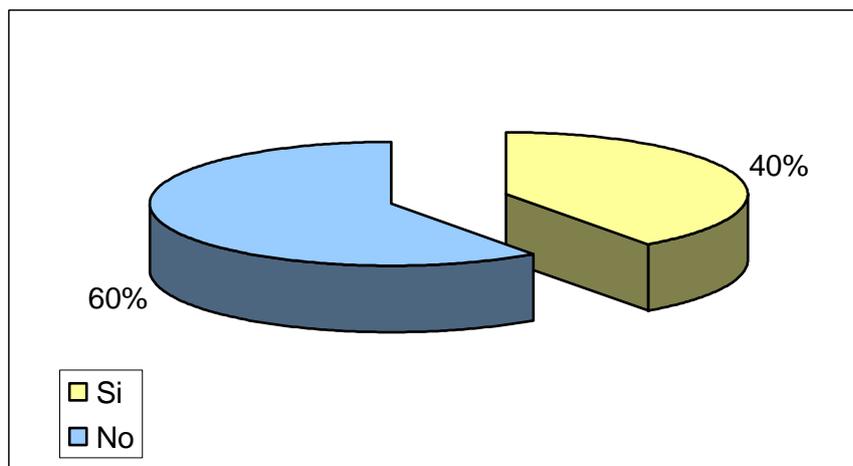
4.- ¿Le ofrece cursos la empresa de capacitación para su crecimiento personal?

Cuadro N°8: Capacitación del personal de ventas

Respuesta	Frecuencia	%
Si	8	40
No	12	60
TOTAL	20	100

Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Gráfico N° 4: Capacitación del personal de ventas



Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Un cuarenta por ciento (40%) afirma que la empresa le ofrece cursos de capacitación para su crecimiento personal, y un sesenta por ciento (60%) indica que no recibe cursos de capacitación. Este resultado refleja la gran falta de formación profesional en el personal de ventas, un aspecto que es tan importante para la organización.

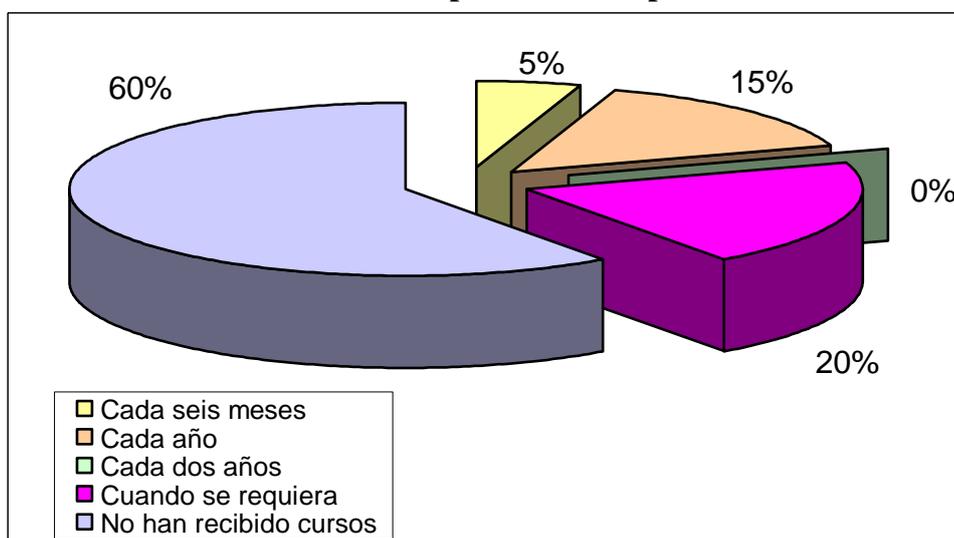
5.- ¿Con que frecuencia se dictan los cursos de capacitación?

Cuadro N°9: Frecuencia de capacitación del personal de ventas

Respuesta	Frecuencia	%
Cada seis meses	1	5
Cada año	3	15
Cada dos años	0	0
Cuando se requiera	4	20
No han recibido cursos	12	60
TOTAL	20	100

Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Gráfico N° 5: Frecuencia de capacitación del personal de ventas



Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

De los 20 encuestados sólo ocho(8) afirmaron recibir cursos de formación por parte de la empresa que representa un cuarenta por ciento (40%); de ese grupo, un cinco por ciento (5%) lo recibe cada seis meses, un quince por ciento (15%) recibe cada año, ninguno cada dos años y un veinte por ciento (20%) cuando se requiera, lo cual indica una muy baja frecuencia, cada trabajador para el buen desempeño de sus funciones y su actualización requiere como mínimo recibir capacitación dos veces al año. De tal forma la mayoría representada por el 60% de la personas, admiten no recibir cursos.

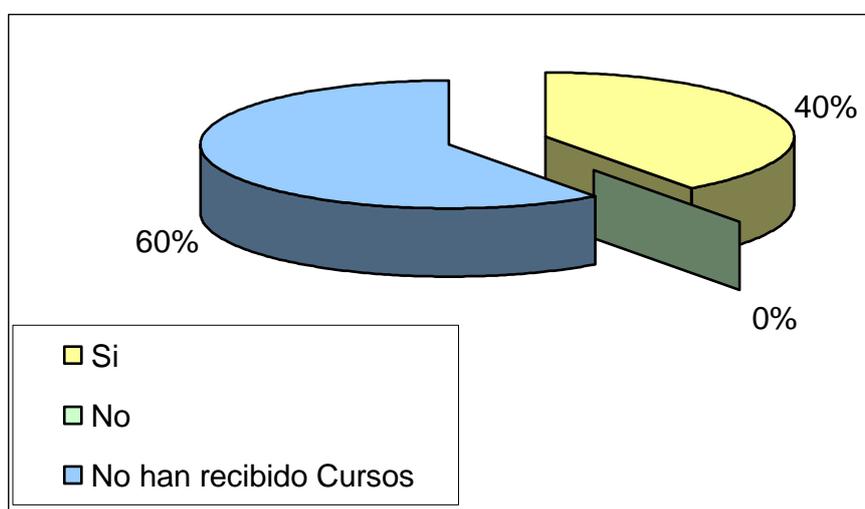
6.- ¿Los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación le permiten ponerlos en práctica para el desarrollo de sus funciones?

Cuadro N°10: Aplicación de los conocimiento adquiridos en los cursos de capacitación por parte del personal de ventas

Respuesta	Frecuencia	%
Si	8	40
No	0	0
No han recibido Cursos	12	60
TOTAL	20	100

Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Gráfico N° 6: Aplicación de los conocimiento adquiridos en los cursos de capacitación por parte del personal de ventas



Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Del cuarenta por ciento (40%) que afirma que la empresa le ofrece cursos de capacitación para su crecimiento personal, todos coinciden en que los cursos de formación que han recibido son puestos en práctica para el desarrollo de sus funciones. El porcentaje restante (60%), admite no poner en practica los nuevos conocimientos, ya que no han recibido cursos de capacitación que les permita hacerlo. Lo cual destaca la gran importancia de mantener un programa de capacitación del personal para su actualización y mejoramiento de su desempeño profesional.

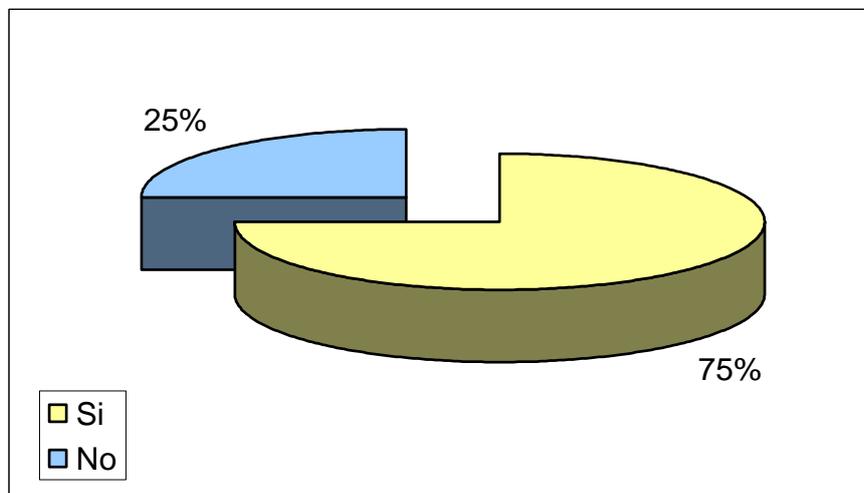
7.- ¿El espacio físico donde usted labora es adecuado para sus funciones?

Cuadro N°11: Condiciones del espacio físico

Respuesta	Frecuencia	%
Si	15	75
No	5	25
TOTAL	20	100

Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Gráfico N° 7: Condiciones del espacio físico



Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Un setenta y cinco por ciento (75%) afirma que el espacio físico en el cual labora es adecuado para el cumplimiento de sus funciones y un veinticinco por ciento (25%) no lo considera adecuado, aunque este último es un porcentaje relativamente pequeño, es necesario revisar este aspecto de vital importancia para que el personal desarrolle su trabajo de manera adecuada.

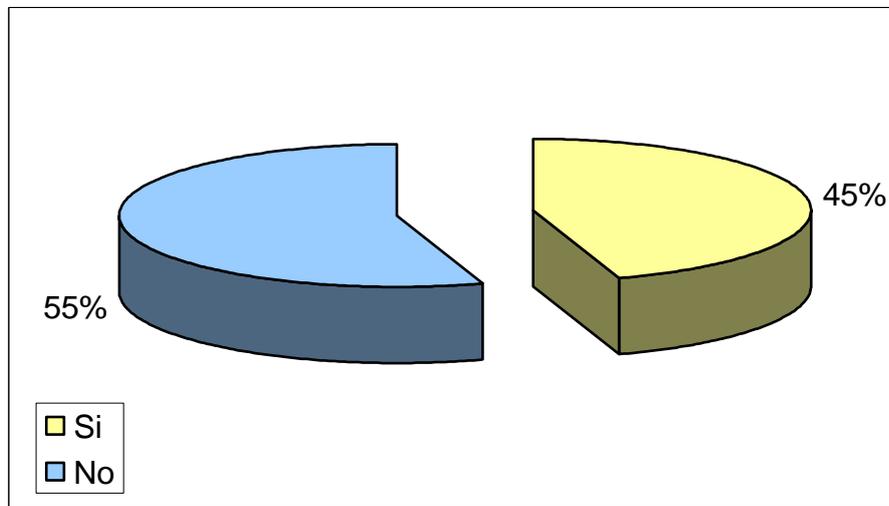
8.- ¿Son evaluadas las actividades que usted realiza?

Cuadro N°12: Evaluación del desempeño

Respuesta	Frecuencia	%
Si	9	45
No	11	55
TOTAL	20	100

Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Gráfico N° 8: Evaluación del desempeño



Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Un cuarenta y cinco por ciento (45%) afirma que recibe evaluación al desempeño de sus funciones y un cincuenta y cinco por ciento (55%) dice no recibirlo. Es una proporción considerable la que afirma no recibir evaluación del desempeño, por consiguiente, este aspecto debe revisarse y aplicarse para mejorar la administración y manejo de los recursos humanos.

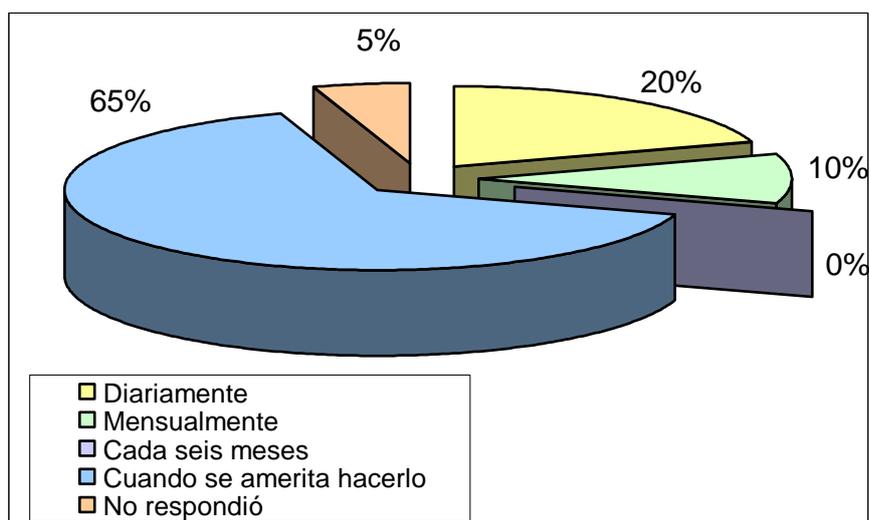
9.- ¿ El desempeño de sus funciones es evaluado con que frecuencia?

Cuadro N°13: Frecuencia de evaluación del desempeño

Respuesta	Frecuencia	%
Diariamente	4	20
Mensualmente	2	10
Cada seis meses	0	0
Cuando se amerita hacerlo	13	65
No respondió	1	5
TOTAL	20	100

Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Gráfico N° 9: Frecuencia de evaluación del desempeño



Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Un veinte por ciento (20%) coincide en que recibe evaluación a su desempeño diariamente, diez (10%) mensualmente, ninguno (0%) cada seis meses, sesenta y cinco (65%) por ciento cuando se amerita hacerlo, y un cinco (5%) por ciento no respondió. Se demuestra que no existe planificación en cuanto a la frecuencia con que debe realizarse la evaluación del desempeño

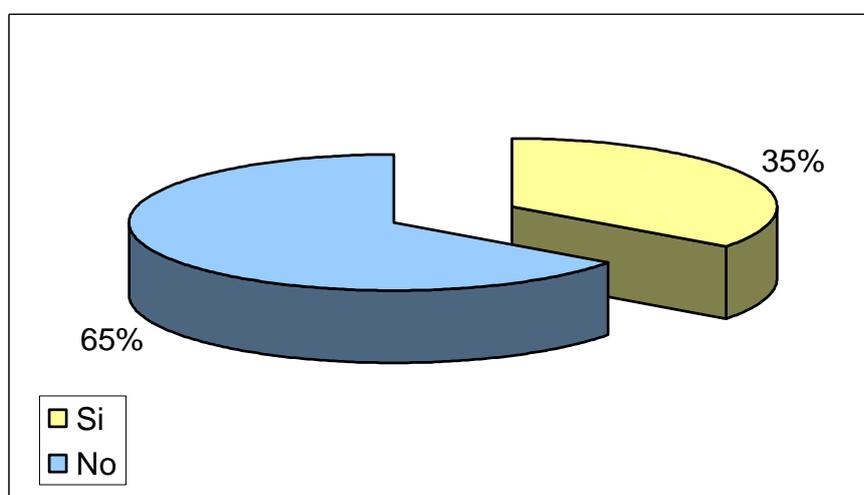
10.-¿Ha tenido la oportunidad de desempeñar otro cargo en la empresa?

Cuadro N°14: Rotación del personal

Respuesta	Frecuencia	%
Si	7	35
No	13	65
TOTAL	20	100

Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Gráfico N° 10: Rotación del personal



Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Un treinta y cinco por ciento (35%) afirma haber tenido la oportunidad de desempeñar otro cargo dentro de la organización y un sesenta y cinco por ciento (65%) no ha desempeñado otros cargos. Este resultado indica que el personal se mantiene en la mayoría de los casos, en el mismo cargo, lo que indica que existe poca participación en otras áreas o funciones dentro de la organización.

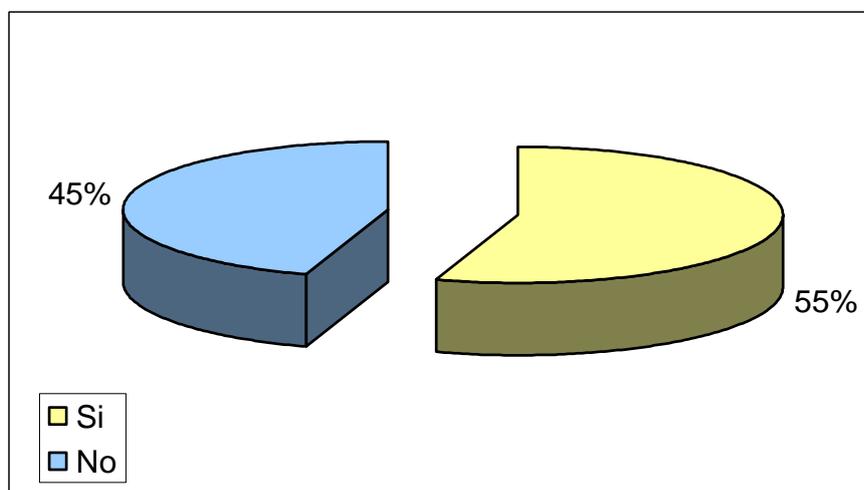
11.-¿Ha participado usted en el desarrollo de algún proyecto especial para beneficio de la empresa?

Cuadro N°15: Participación en proyectos especiales

Respuesta	Frecuencia	%
Si	11	55
No	9	45
TOTAL	20	100

Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Gráfico N° 11: Participación en proyectos especiales



Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Un cincuenta y cinco por ciento (55%) afirma haber tenido la oportunidad de participar en proyectos especiales de la organización y un cuarenta y cinco por ciento (45%) no ha participado. Un considerable porcentaje no ha tenido participación en proyectos especiales en la empresa, por lo tanto se considera necesario incentivar una participación más activa del personal con el fin de promover la generación aportes e ideas en donde todos se sientan involucrados.

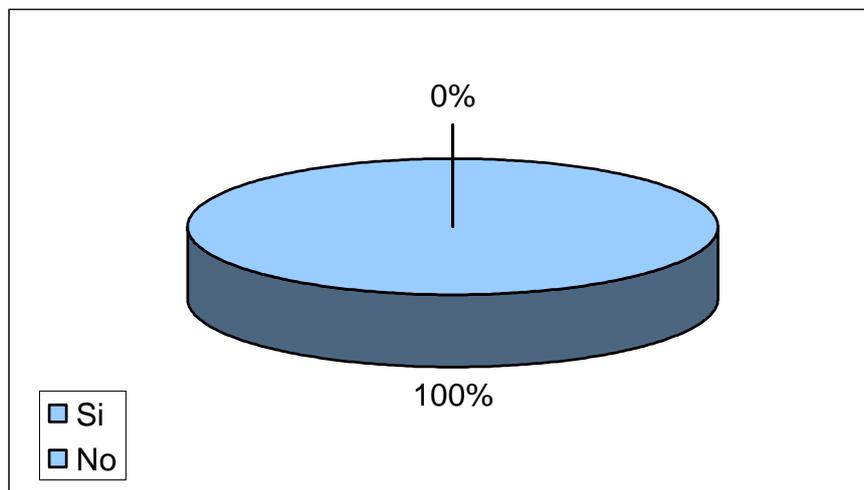
12.-¿Estaría usted dispuesto a participar en talleres, cursos o seminarios que realice la empresa?

Cuadro N°16: Interés en participar en programas de formación y actualización

Respuesta	Frecuencia	%
Si	20	100
No	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Gráfico N°12: Interés en participar en programas de formación y actualización.



Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

La totalidad (100%) de los encuestados manifiestan su deseo e interés de participar en talleres, cursos o seminarios que realice la empresa. Esto representa una gran fortaleza, pues existe buena disposición por parte del personal en la participación de cursos y seminarios para su desarrollo y por ende de la organización.

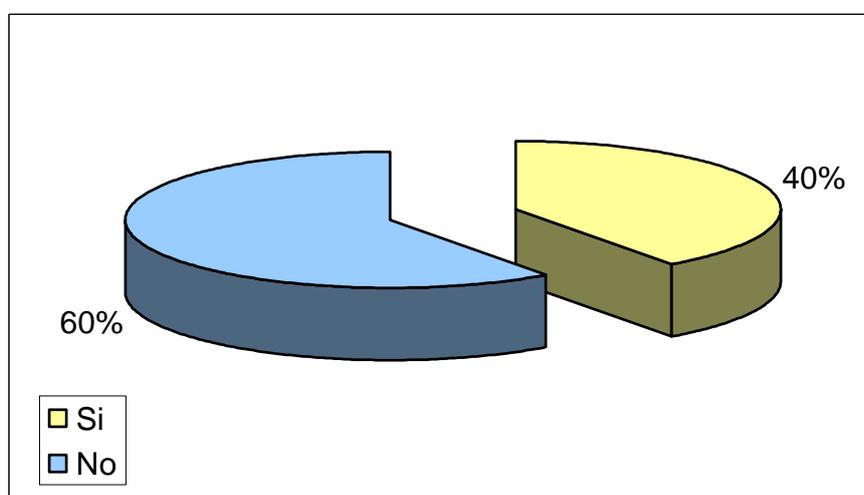
13.-¿Se le brinda asesoría para la ejecución de sus actividades?

Cuadro N°17: Asesoramiento para la ejecución de actividades.

Respuesta	Frecuencia	%
Si	8	40
No	12	60
TOTAL	20	100

Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Gráfico N° 13: Asesoramiento para la ejecución de actividades.



Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Un sesenta por ciento (60%) afirma no haber recibido asesoría para el desarrollo de sus actividades y un cuarenta por ciento (40%) si lo ha recibido. Es un porcentaje representativo al cual no se le brinda asesoría para el desarrollo de sus actividades, para un área prioritaria para el logro de un buen desempeño del personal, hacía la consecución de los objetivos de la organización.

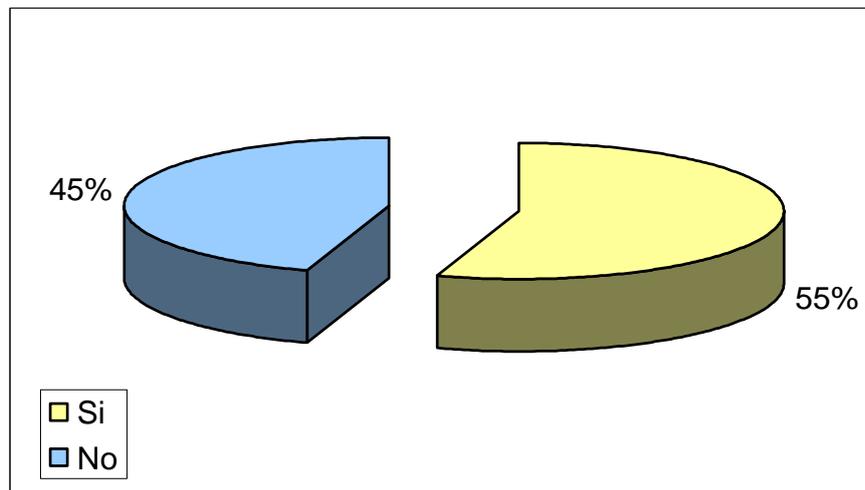
14.-¿Conoce usted la filosofía (misión, visión, objetivos, y valores) de la empresa?:

Cuadro N°18: Conocimiento de la filosofía de la empresa.

Respuesta	Frecuencia	%
Si	11	55
No	9	45
TOTAL	20	100

Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Gráfico N° 14: Conocimiento de la filosofía de la empresa.



Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Un cincuenta y cinco por ciento (55%) asegura conocer la filosofía de la organización y un cuarenta y cinco por ciento (45%) no la conoce. Es considerable el porcentaje que desconoce la filosofía de la empresa; para lograr la identificación hacia el logro de metas y objetivos de la empresa es indispensable que posean pleno conocimiento de su filosofía.

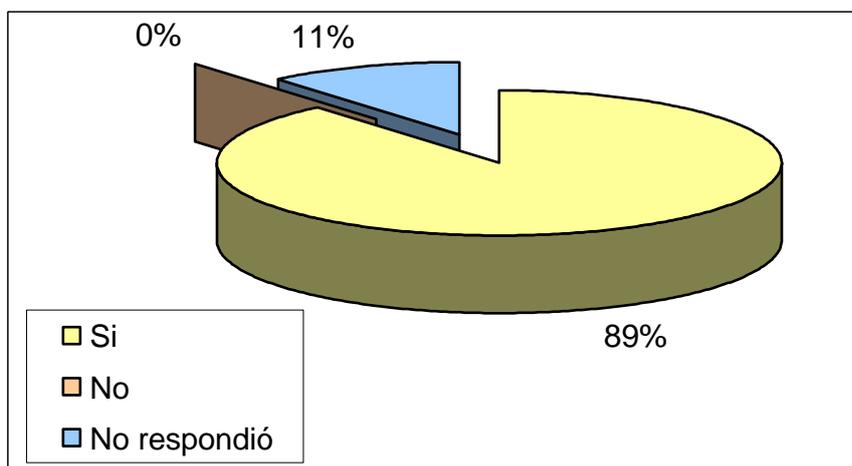
15.-¿Acepta usted que se realicen cambios en las funciones laborales en beneficio del desarrollo organizacional?

Cuadro N°19: Aceptación al cambio en las funciones.

Respuesta	Frecuencia	%
Si	18	89
No	0	0
No respondió	2	11
TOTAL	20	100

Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Gráfico N° 15: Aceptación al cambio en las funciones.



Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Un ochenta y nueve por ciento (89%) muestra disposición a aceptar cambios en las funciones en beneficio de la organización, ninguno (0%) se opone a asumir esos cambios y un once por ciento (11%) no respondió. Lo cual demuestra que existe bastante disponibilidad por parte del personal a aceptar cambios de sus funciones, se encuentran bastante compenetrados con la organización.

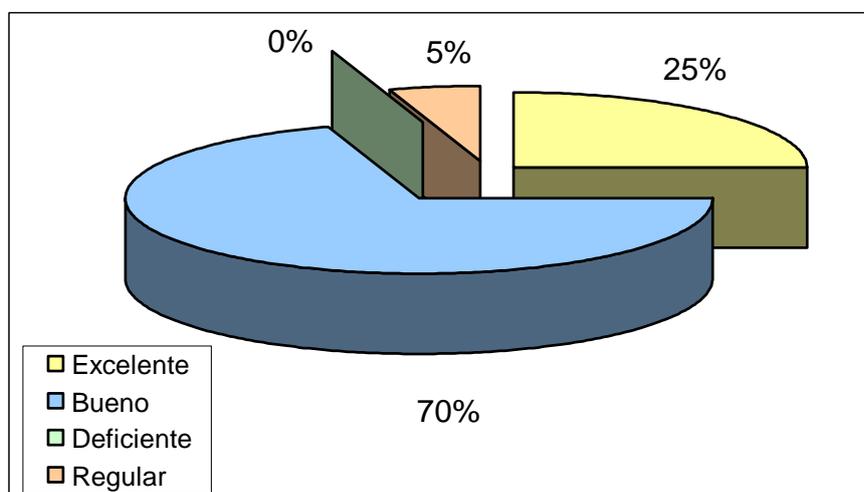
16.- El ambiente de trabajo con sus compañeros es:

Cuadro N°20: Ambiente de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	%
Excelente	5	25
Bueno	14	70
Regular	1	5
Deficiente	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Gráfico N° 16: Ambiente de trabajo.



Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Un veinticinco por ciento (25%) considera excelente el ambiente de trabajo entre compañeros de trabajo, un setenta por ciento (70%) bueno, ninguno (0%) deficiente y un cinco por ciento (5%) lo considera regular. Los resultados indican que el ambiente entre compañeros de trabajo es entre excelente y bueno en una alta proporción, representa un buen síntoma para el estímulo del trabajo en equipo.

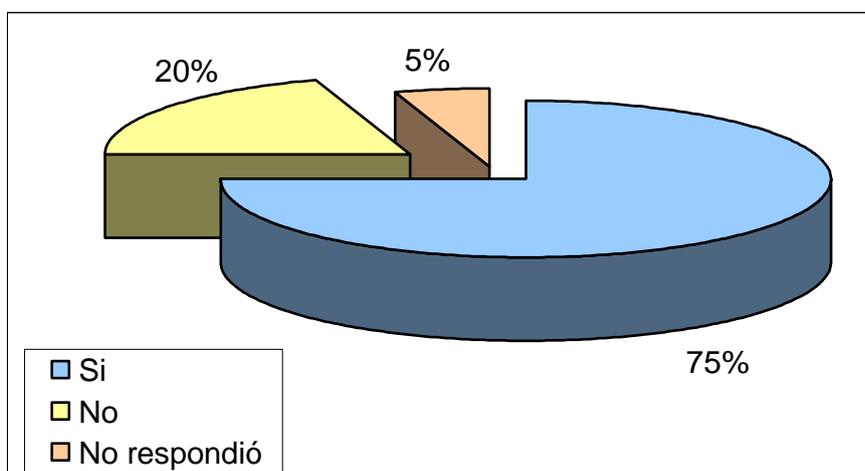
17.-¿Se comunica usted con su supervisor siguiendo los canales regulares?

Cuadro N°21: Comunicación con los supervisores.

Respuesta	Frecuencia	%
Si	15	75
No	4	20
No respondió	1	5
TOTAL	20	100

Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Gráfico N° 17: Comunicación con los supervisores.



Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador

Un setenta y cinco por ciento (75%) afirma que se comunica con su supervisor siguiendo los canales regulares, un veinte por ciento (20%) afirma no seguirlos y un cinco por ciento (5%) no respondió. Se refleja que la gran mayoría sigue los canales regulares de comunicación con sus supervisores, pero se hace necesario revisar este aspecto por el considerable porcentaje que no los sigue.

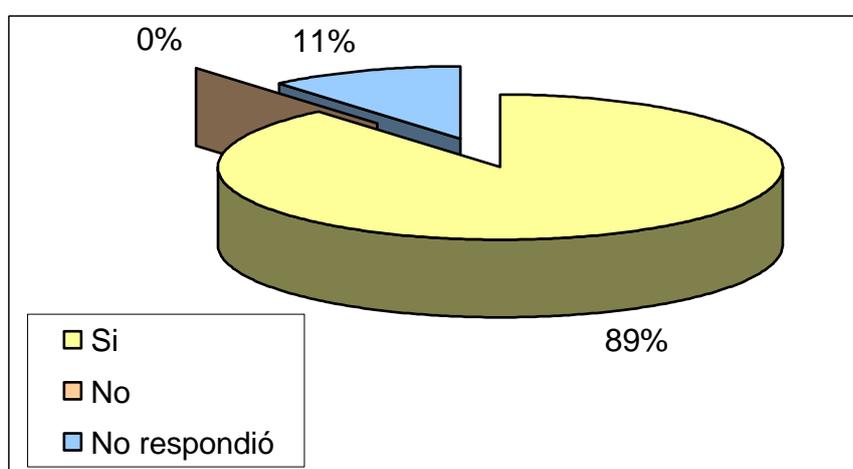
18.-La comunicación con los compañeros de trabajo es:

Cuadro N°22: Comunicación entre los compañeros de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	%
Excelente	6	30
Bueno	13	65
Regular	1	5
Deficiente	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador

Gráfico N° 18: Comunicación entre los compañeros de trabajo.



Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador.

Un ochenta y nueve por ciento (89%) muestra disposición a aceptar cambios en las funciones en beneficio de la organización, ninguno (0%) se opone a asumir esos cambios y un once por ciento (11%) no respondió. Lo cual demuestra que existe bastante disponibilidad por parte del personal a aceptar cambios de sus funciones, se encuentran bastante compenetrados con la organización

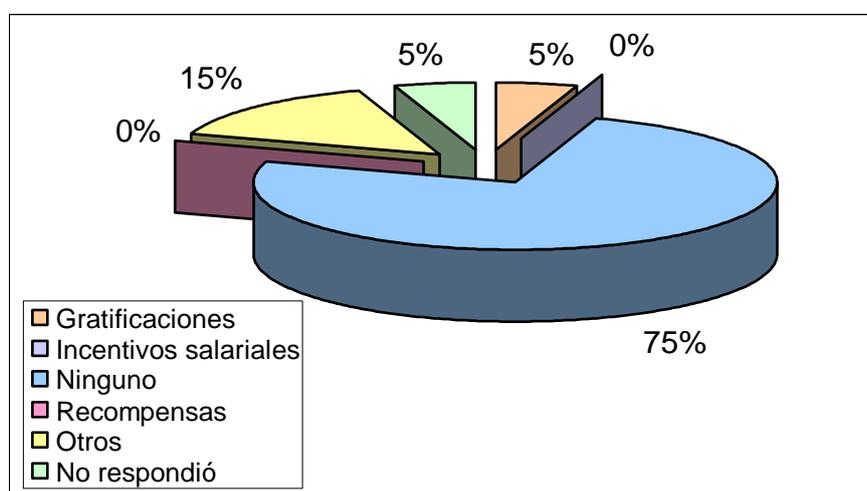
19.-La empresa para mantenerlo motivado utiliza:

Cuadro N°23: Incentivos labores.

Respuesta	Frecuencia	%
Recompensas	0	0
Incentivos salariales	0	0
Ninguno	15	75
Gratificaciones	1	5
Otros	3	15
No respondió	1	5
TOTAL	20	100

Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador

Gráfico N° 19: Incentivos labores.



Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador

Un setenta y cinco por ciento (75%) afirma que no recibe incentivos a fin de motivarles, un cinco por ciento (5%) asegura recibir gratificaciones, ninguno (0%) recibe recompensas y/o incentivos salariales, un quince (15%) afirma recibir otros tipos de incentivos diferentes a los mencionados y un cinco por cincuenta (5%) no respondió a esta pregunta. Por tanto se presenta una gran falta de incentivos laborales como medio para estimular la motivación del personal.

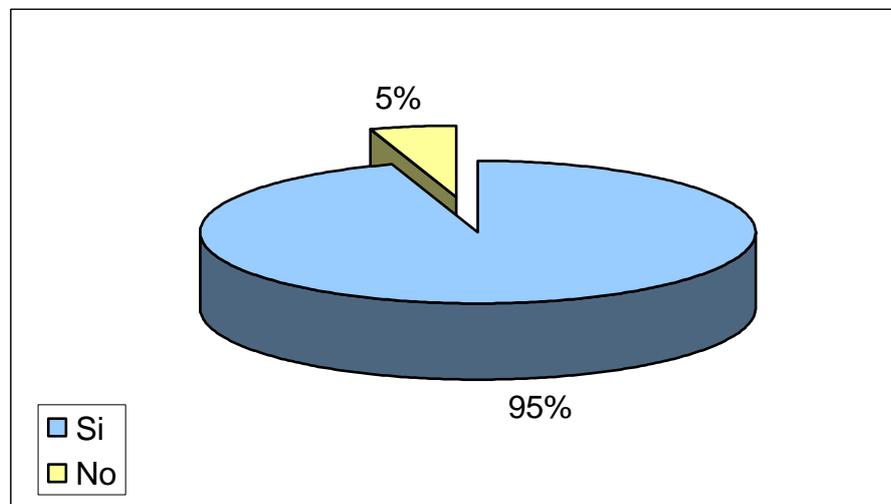
20.-¿Le gusta y se siente satisfecho con el trabajo que usted desempeña?

Cuadro N°24: Satisfacción con el cargo desempeñado.

Respuesta	Frecuencia	%
Si	19	95
No	1	5
TOTAL	20	100

Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador

Gráfico N° 20: Satisfacción con el cargo desempeñado.



Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador

Un noventa y cinco por ciento (95%) afirma que le gusta el trabajo que realiza y se siente satisfecho y un cinco por ciento (5%) no le gusta. Es importante, incentivar la motivación al trabajo a fin de lograr completa satisfacción, que se manifiesta alta en este caso.

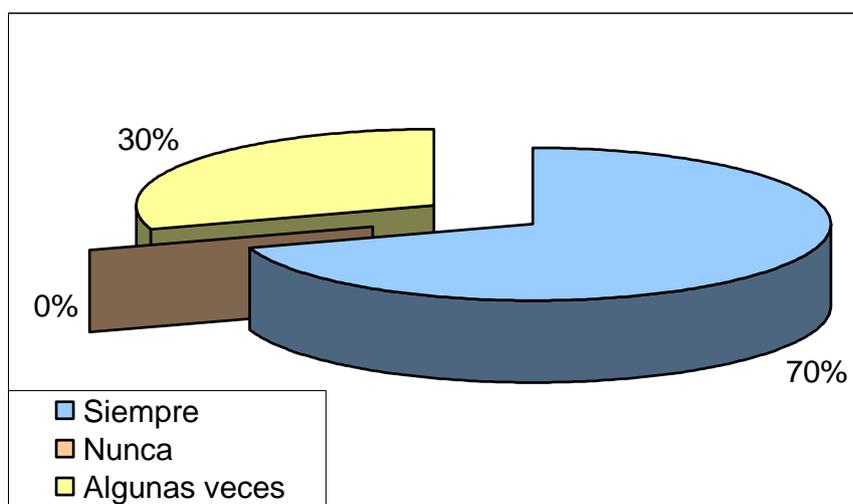
21.- ¿Con que frecuencia trabaja usted en equipo con sus compañeros de trabajo?

Cuadro N°25: Frecuencia con que se realiza el trabajo en equipo.

Respuesta	Frecuencia	%
Siempre	14	70
Algunas veces	6	30
Nunca	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador

Gráfico N° 21: Frecuencia con que se realiza el trabajo en equipo.



Fuente: resultados del cuestionario aplicado por el investigador

Un setenta por ciento (70%) coincide que siempre trabajan en equipo con sus compañeros de trabajo, treinta por ciento (30%) afirma que algunas veces trabajan en equipo y ninguno (0%) considera que nunca se trabaja en equipo. Estos resultados dicen lo importante que es mantener un buen equipo de trabajo, pues se ve que el trabajo en equipo es mayoritario.

III.10 Presentación Cualitativa de las Entrevista

Cuadro N°26: Entrevista N°1

<p>1.¿Cuándo las personas ingresan a la organización se les da una inducción del cargo que van a ocupar? R: No, ya que no existe un manual de cargos para tal efecto.</p>
<p>2.¿La organización reconoce el buen desempeño individual o en equipo de trabajo con el otorgamiento de reconocimientos? R: Si, por el pago de comisiones, pero deberían crear incentivos.</p>
<p>3.¿Se les brinda al personal cursos de capacitación para incrementar los conocimientos y ponerlos en practica? R: No, y los cursos son indispensables para el mejoramiento profesional.</p>
<p>4.¿El espacio físico donde labora el personal es el más adecuado para el desarrollo profesional? R: Si, es el mas idóneo.</p>
<p>5. Las actividades y proyectos especiales que se les asignan al personal son evaluados, como son evaluados? R: Si, a diario, semanal y mensualmente, y evaluados por los resultados de ventas.</p>
<p>6. ¿Se realiza rotación de personal en la organización? R: Si, cada vez que sea necesario.</p>
<p>7. ¿Se les brinda a los empleados una asesoria para la realización de actividades mediante una comunicación regular? R: Muy pocas veces.</p>
<p>8. ¿La organización se preocupa por mantener al personal motivado y satisfecho con la labor que realiza? R: No, no ofrecen este tipo de beneficios ni de estímulos.</p>
<p>9. ¿Cómo es la relación y comunicación con sus compañeros de trabajo? R: Buena.</p>
<p>10. ¿Conocen los empleados la misión, visión, valores y objetivos de la organización? R: No, ya que no existe información por escrito que lo recuerde.</p>

Fuente: resultados de la entrevista aplicada por el investigador

Cuadro N°27: Entrevista N°2

<p>1.¿Cuándo las personas ingresan a la organización se les da una inducción del cargo que van a ocupar?</p> <p>R: No, muy pocas, no existe un manual de normas y procedimientos.</p>
<p>2.¿La organización reconoce el buen desempeño individual o en equipo de trabajo con el otorgamiento de reconocimientos?</p> <p>R: Si, en el aspecto que nos cancelan comisiones, pero deberían cancelar mayor incentivos por ventas.</p>
<p>3.¿Se les brinda al personal cursos de capacitación para incrementar los conocimientos y ponerlos en practica?</p> <p>R: No, últimamente muy poco.</p>
<p>4.¿El espacio físico donde labora el personal es el más adecuado para el desarrollo profesional?</p> <p>R: Si, reúne todas las condiciones necesarias.</p>
<p>5. Las actividades y proyectos especiales que se les asignan al personal son evaluados, como son evaluados?</p> <p>R: Si, diariamente; evalúan nuestra producción de ventas, y el proceso de información adherente al departamento .</p>
<p>6. ¿Se realiza rotación de personal en la organización?</p> <p>R: Si, cuando la empresa lo considera necesario.</p>
<p>7. ¿Se les brinda a los empleados una asesoria para la realización de actividades mediante una comunicación regular?</p> <p>R: A veces, cuando se requiere.</p>
<p>8. ¿La organización se preocupa por mantener al personal motivado y satisfecho con la labor que realiza?</p> <p>R: No, y considero necesario incrementar mayores incentivos.</p>
<p>9. ¿Cómo es la relación y comunicación con sus compañeros de trabajo?</p> <p>R: Buena.</p>
<p>10. ¿Conocen los empleados la misión, visión, valores y objetivos de la organización?</p> <p>R: Si, por lógica más no porque este clara a través de información impresa por la organización.</p>

Fuente: resultados de la entrevista aplicada por el investigador

Cuadro N°28: Entrevista N°3

<p>1.¿Cuándo las personas ingresan a la organización se les da una inducción del cargo que van a ocupar?</p>
<p>R: Es muy poca la inducción que se le da a las nuevas personas que ingresan a la organización, no hay manual de funciones, ni descripciones de cargo.</p>
<p>2.¿La organización reconoce el buen desempeño individual o en equipo de trabajo con el otorgamiento de reconocimientos?</p>
<p>R: El único incentivo que hay es la comisión por ventas para los productores independientes y ejecutivos de ventas, pero esto se quejan porque demoran para cancelarlas.</p>
<p>3.¿Se les brinda al personal cursos de capacitación para incrementar los conocimientos y ponerlos en practica?</p>
<p>R: Si, pero deben hacerse para todo el personal.</p>
<p>4.¿El espacio físico donde labora el personal es el más adecuado para el desarrollo profesional?</p>
<p>R: Si, esta adecuado a las necesidades del departamento.</p>
<p>5. Las actividades y proyectos especiales que se les asignan al personal son evaluados, como son evaluados?</p>
<p>R: Si, son evaluados, dependiendo de la tarea, se evalúa semanal, quincenal o mensual.</p>
<p>6. ¿Se realiza rotación de personal en la organización?</p>
<p>R: Si, cuando es necesario se rota el personal.</p>
<p>7. ¿Se les brinda a los empleados una asesoria para la realización de actividades mediante una comunicación regular?</p>
<p>R: No.</p>
<p>8. ¿La organización se preocupa por mantener al personal motivado y satisfecho con la labor que realiza?</p>
<p>R: Muy poco, no existe políticas para mantener la motivación, cada jefe lo hace a su manera; pero como organización no las hay.</p>
<p>9. ¿Cómo es la relación y comunicación con sus compañeros de trabajo?</p>
<p>R: Buena, me comunico con todos los departamentos y a todos los niveles.</p>
<p>10. ¿Conocen los empleados la misión, visión, valores y objetivos de la organización?</p>
<p>R: Si, aunque debería ser publicada en lugares visibles de la organización.</p>

Fuente: resultados de la entrevista aplicada por el investigador

Cuadro N°29: Entrevista N°4

<p>1.¿Cuándo las personas ingresan a la organización se les da una inducción del cargo que van a ocupar? R: Si, de otra manera no sabrían como hacer las cosas.</p>
<p>2.¿La organización reconoce el buen desempeño individual o en equipo de trabajo con el otorgamiento de reconocimientos? R: No, no esta estipulado.</p>
<p>3.¿Se les brinda al personal cursos de capacitación para incrementar los conocimientos y ponerlos en practica? R: En algunos cargos. Ej: contadores, abogados, secretarias.</p>
<p>4.¿El espacio físico donde labora el personal es el más adecuado para el desarrollo profesional? R: Si, es prioridad la infraestructura en nuestra empresa.</p>
<p>5. Las actividades y proyectos especiales que se les asignan al personal son evaluados, como son evaluados? R: Si, mediante reportes del supervisor.</p>
<p>6. ¿Se realiza rotación de personal en la organización? R: No, nuestro funcionamiento no lo amerita.</p>
<p>7. ¿Se les brinda a los empleados una asesoria para la realización de actividades mediante una comunicación regular? R: Si, los coordinadores y gerentes supervisan constantemente el desempeño. Generalmente las comunicaciones son verbales.</p>
<p>8. ¿La organización se preocupa por mantener al personal motivado y satisfecho con la labor que realiza? R: No.</p>
<p>9. ¿Cómo es la relación y comunicación con sus compañeros de trabajo? R: Buena, respetuosa.</p>
<p>10. ¿Conocen los empleados la misión, visión, valores y objetivos de la organización? R: No, están escritos.</p>

Fuente: resultados de la entrevista aplicada por el investigador

III.11 Análisis de las Entrevistas

Las entrevistas se le aplicaron a (04) cuatro personas, que se encuentran directamente en el departamento de ventas, del Grupo Radial González Lovera, el instrumento estuvo diseñado mediante (10) diez preguntas abiertas, con la posibilidad de que las personas opinaran al respecto de la interrogante. La entrevista se realizó con la finalidad de obtener información que permitiera la elaboración de la propuesta. El resultado de la entrevista se presentará en forma de un resumen general, que agrupa la opinión de las personas.

Las personas entrevistadas, opinan que al momento de ingresar a la organización fue muy poca la inducción que recibieron de sus funciones, y manifiestan la no existencia de manuales que apoyen esta inducción, por lo tanto se demuestra una debilidad de la organización, ya que es necesario que las personas que ingresan conozcan las funciones del cargo que van a ocupar.

A su vez, las personas entrevistadas, explican que se otorga un único reconocimiento, que es la comisión por ventas, mas no por el logro de un buen desempeño sea individual o en grupo, y sugieren que la organización debería implementar un programa de incentivos.

De igual forma, el personal del departamento de ventas, admite que no se les brindan cursos de capacitación a todo el personal, sino solo algunas personas que ocupan diferentes cargos, y sugieren la importancia de capacitar al personal, ya que les ayudara al desarrollo profesional y personal.

A si mismo, las personas entrevistadas exteriorizan que el espacio físico donde laboran, es el más adecuado, y cumple con todas las exigencias para mantener un óptimo desempeño.

Igualmente, el personal expresa que el desempeño es evaluado, de acuerdo a las funciones que realizan, y se evalúa de forma diaria, semanal, quincenal o mensual, realizando un reporte de ventas que será expuesto al supervisor.

De igual manera, el persona del departamento de ventas opina que la organización realiza muy poca rotación de personal, sin embargo cuando es necesario se pone en practica la rotación de personal.

El personal entrevistado manifiesta, la muy poca asesoría que reciben para la ejecución de las actividades, en caso de necesitar asesoría para la realización de cualquier actividad, es brindada por el supervisor o jefe, por medio de una comunicación regular donde se aclaran cualquier duda o dificultad

De igual manera, el personal admite que no existe programas de motivación, y que es primordial mantener al personal motivado y satisfecho con la labor que realiza.

El personal de del departamento de ventas expresa que la relación y la comunicación, con los compañeros de trabajo es buena y respetuosa. Expresan a su vez, no conocer la filosofía de la organización, de manera, es esencial que la filosofía de la organización, sea del conocimiento de todos los empleados, para así lograr una real identificación con la misma.

CAPITULO IV. PROPUESTA:

Propuesta de lineamientos para el desarrollo del talento orientados al crecimiento organizacional. Caso: Departamento de Ventas del Grupo Radial González Lovera.

Actualmente, el mundo cambia de manera incesante continuamente, estando sometido a los cambios que se somete diariamente y con una energía cada vez mayor, y diversos agentes benefician el cambio como lo son: económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, ecológicos y demográficos que proceden de manera vinculada y sistemática en un eje de fuerzas para ocasionar resultados inimaginables, que a su vez aportan incertidumbre en las organizaciones.

Las organizaciones se han visto en la necesidad de ampliar la visión y acción estratégica para mantenerse en el entorno cada vez más competitivo, manejando tecnología de avanzada, asumiendo retos, y nutriendo a los empleados de nuevos conocimientos que los hagan ser trabajadores exitosos, y colaboradores, para alcanzar los objetivos organizacionales.

Los cambios que sufren las organizaciones determinan de una u otra forma el éxito empresarial, las organizaciones necesitan que el personal esté conciente de la gran competencia que existe, por lo tanto se exige que las personas desarrollen al máximo sus capacidades para llegar a ser una organización competitiva. En este momento, **el talento es el valor diferencial por excelencia**, y la competitividad de las empresas va a estar directamente relacionada con la capacidad que éstas tengan para atraer, retener y desarrollar talento de los trabajadores.

Por tanto, se le debe dar la importancia que amerita la administración del talento en la organización, ya que el talento está relacionado con el conocimiento, la creatividad y las relaciones que mantiene con los compañeros de trabajo, estos elementos de manera equilibrada generan la capacidad de dar respuestas óptimas a la creación de oportunidades y a la resolución correcta de problemas. El Grupo Radial González Lovera demuestra un gran interés por mantenerse líder en el área de las empresas de comunicación, por tanto es necesario generar un aprendizaje continuo en las personas y la organización, para lograr una grata disposición y actitud hacia el trabajo, el éxito se consigue cuando la organización se preocupa por el desarrollo personal de cada trabajador; y ese desarrollo implica el manejo del talento humano; es decir la

creatividad, la inteligencia y la capacidad de aporte para la solución de problemas, todo esto hará que se alcance el fortalecimiento de la organización.

Por estas razones, en la presente investigación se plantean lineamientos , los cuales son el resultado del estudio teórico, de campo e igualmente el análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, siendo los mismos dirigidos al aprovechamiento del talento de las personas que conforman el departamento de ventas del grupo Radial González Lovera, con la finalidad de que se alcancen nuevos conocimientos que les serán de utilidad para el desarrollo laboral, convirtiendo a los trabajadores en visionarios, planificadores, excelentes comunicadores y agentes motivadores en la organización, para así satisfacer las necesidades futuras que surjan en la organización.

Objetivo General

Dotar al Grupo Radial González Lovera, de herramientas que sean útiles para desarrollar el talento humano que se encuentra en el departamento de ventas.

Objetivos Específicos

1. Motivar a sus empleados en la búsqueda de la eficiencia del crecimiento laboral, mediante las diversas formas que se plantean en el desarrollo del trabajo.
2. Fomentar un clima organizacional que contribuya al desarrollo personal y profesional de los miembros del departamento de ventas.
3. Estimular las relaciones interpersonales entre los miembros del departamento como medio para mejorar la comunicación y el trabajo en equipo.

Diagnóstico de la Situación en cuanto a la Gestion del Talento Humano

La investigación se dirigió hacia el departamento de ventas, del Grupo Radial González Lovera, el cual esta conformado por (24) veinticuatro personas, que se dividen en (4) cuatro que se encuentran en el departamento de ventas, entre las cuales están: gerente de recursos humanos, gerente de ventas, asistente y secretaria,

por otro lado se encuentran (20) veinte personas que representan el personal independiente y locutores. Para el estudio se necesitó recabar información, que se obtuvo a través de la observación directa de los hechos, y otros instrumentos como el cuestionario y la entrevista, los instrumentos se diseñaron tomando en cuenta las variables a medir en la investigación, los resultados de los mismos evidenciaron una imagen un tanto contraria de lo que significa un proceso de gestión del talento humano, demostrando las debilidades existentes en el departamento de ventas en cuanto a la formación y desarrollo de capacidades, habilidades y conocimientos del personal. La población en cuestión, expresa mediante los resultados que arrojaron los instrumentos, la necesidad que se evalúen las condiciones como se administra al personal, tomando como elemento prioritario el desarrollo del mismo, relacionado con la motivación e incentivos laborales.

El departamento de ventas, carece de elementos necesarios que lo hagan ser dinámico y proactivo, debido a la falta de apoyo en las áreas esenciales como lo es la capacitación, necesaria para el desarrollo personal y profesional, la mayoría de las personas expresaron la falta de reconocimiento en sus labores, e incentivos que sirvan de motivación para mejorar la ejecución de las actividades.

Por tal motivo, se resalta la importancia que tienen los empleados en la organización, y que se deben ver como un valor agregado, la organización debe comprometerse por invertir en el capital intelectual, en transmitir conocimientos, en capacitar a las personas y establecer condiciones para que las personas utilicen las habilidades con eficacia, en especial el aprovechamiento de los conocimientos.

Lineamientos

De acuerdo con los resultados obtenidos, provenientes de la medición de las variables de desarrollo del talento humano y desarrollo organizacional, aplicados en el departamento de ventas del Grupo Radial González Lovera, y a su vez analizarlos encontramos que, hay necesidad de actuar en el sentido de introducir mejoras, en la gestión de talento humano, ya que se evidencia una desmejora en cuanto a los procedimientos de la administración del personal, pero a su vez una gran satisfacción de parte de los empleados por realizar las labores que se les encargan diariamente.

Por tal motivo, se considera necesario que los seis (06) elementos del proceso se encuentren relacionados y que estén en constante retroalimentación. Cada elemento que conforma el proceso tiende a beneficiar o a perjudicar al resto de elementos, dependiendo de la forma como se le de uso, los elementos deben estar relacionados con los cambios externos y las exigencias organizacionales, para que se de un equilibrio del proceso.

Para el efecto, se ha hecho un estudio sobre el aporte de recursos por parte de la empresa, para que se haga una realidad la propuesta que se esta presentando, bajo el punto de vista logístico es pequeña la inversión, si se compara con los beneficios que va a rendirle tanto a la organización, como a sus trabajadores, y a la propia comunidad, donde el Grupo Radial presta un servicio social que siempre se le ha reconocido.

No se debe considerar la propuesta como un gasto, ya que lo que se quiere es lograr la búsqueda de la excelencia y para eso necesita contar con personas calificadas y motivadas al compromiso de llevar un desempeño mas exitosos.

Por tanto, se sugiere la implementación de la propuesta de lineamientos que fueron diseñados de acuerdo a las necesidades del departamento de ventas, a las exigencias del ambiente y al proceso de gestión del talento humano, del autor Idalberto Chiavenato, 2002.

1. ADMISIÓN DE LAS PERSONAS

Los procesos de admisión de personas son los caminos de ingreso a la organización, solo para los candidatos que adopten las características personales con las exigencias de la organización.

Para lograr una admisión exitosa el candidato debe pasar por los siguientes pasos:

Reclutamiento

Son técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos calificados y capaces para ocupar un cargo en la organización.

Selección

Funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas ingresen a la organización.

La finalidad de la **admisión de las personas**, es lograr un eficaz reclutamiento y selección, para tratar de conseguir al personal idóneo, que ocupará un cargo en la organización, para que la persona seleccionada cumpla con el perfil del cargo.

2. APLICACIÓN DE LAS PERSONAS

La aplicación de las personas esta constituida por la actuación de la gente que se desarrolla en la organización, y a su vez logran que funcione; y solo se puede alcanzar si las personas están debidamente en sus puestos de trabajo, y desempeñan bien su rol para el cual fueron admitidos, y se realiza mediante:

Orientación de las Personas

Se maneja para emplear a las personas en la organización, con la finalidad de aclarar su labor, responsabilidades y objetivos del cargo.

Diseño de Cargos

Los cargos están condicionados a la estructura jerárquica de la organización, y son la descripción de las funciones desempeñadas por el ocupante.

Evaluación del Desempeño

Se da la mediante una apreciación del desempeño de cada persona en función a las actividades que cumple y los resultados que debe alcanzar en el desarrollo de su labor.

La finalidad de la **aplicación de las personas**, es que el personal seleccionado conozca las funciones de su cargo y objetivos a cumplir en la organización, de forma que se le pueda dar una orientación de cómo es su desempeño mediante una evaluación periódica.

3. COMPENSACIÓN DE LAS PERSONAS

Las compensaciones son retribuciones o reconocimientos que se otorgan a las personas por el desempeño de sus labores, o cuando se alcanzan las metas de la organización, la compensación es un elemento fundamental en la gestión administrativa, ya que se reconoce el esfuerzo de los empleados y los mantiene motivados.

Compensaciones

Son ofrecidas por la organización y busca incentivar las contribuciones de los empleados a los objetivos y rentabilidad de la organización. Se pueden clasificar en:

Financieras

Las compensaciones financieras se dan en forma directas como: salario directo, bonificaciones y comisiones. Las compensaciones indirectas como: horas extras, vacaciones, primas, adicionales.

No Financieras

Las compensaciones no financieras están relacionadas con la calidad del desarrollo profesional y personal, como: oportunidades de desarrollo, reconocimiento, promociones y ascensos.

La finalidad de las **compensaciones de las personas**, es reconocerle el esfuerzo de los empleados mediante el otorgamiento de incentivos, que pueden ser remunerados o incentivos psicológicos, que ayudará a motivar al personal para lograr las metas pautadas.

4. DESARROLLO DE LAS PERSONAS

El desarrollo de las personas no es solo brindarles a los empleados información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, sino ofrecerles aprendizajes nuevos que les permitan ser más eficaces en sus actividades, y que representen un enriquecimiento personal. Y se puede impartir en las siguientes áreas:

Transmisión de Información

Aumenta el conocimiento de las personas con respecto a la filosofía de la organización y el servicio que presta.

Desarrollo de Habilidades

Es un proceso de desarrollo de cualidades en los empleados, mejorando las habilidades y destrezas mediante la capacitación y el entrenamiento.

Desarrollo de Actitudes

Modifica el comportamiento, cambiando las actitudes negativas por positivas.

Desarrollo de Conceptos

Crea la oportunidad que los empleados produzcan ideas y conceptos en beneficio de sus labores.

La finalidad del **desarrollo de las personas**, es brindarles capacitación al personal para mejorar el desempeño, fomentar habilidades y destrezas, en beneficio de la organización.

5. MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES DE LAS PERSONAS

La organización debe preocuparse por mantener a los empleados motivados y satisfechos, ya que esto se reflejara en las funciones que desempeñan en la organización, propiciando un favorable ambiente de trabajo. Y se da mediante:

Relaciones con los Empleados

Los empleados deben mantener una sana relación con sus compañeros de trabajo, supervisores, siempre manteniendo las normas de la organización

Higiene Laboral

Las condiciones de ambientales de trabajo deben garantizar la salud física y mental, conservando un adecuado ambiente físico

La finalidad del **mantenimiento de las condiciones laborales de las personas**, es tratar de mantener un agradable ambiente de trabajo, y una buena relación con los compañeros de trabajo.

6. MONITOREO DE LAS PERSONAS

Se debe mantener una evaluación periódica del desempeño de los empleados, en función a las actividades que cumplen, es un proceso que sirve para medir o estimar el valor de las cualidades de las personas, es un medio excelente para enfocar los problemas o dificultades que presentan el personal con el desenvolvimiento de las funciones. Se debe tener presente lo siguiente:

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño proporciona la manera de realizar aumentos salariales, permite comunicarle a los trabajadores como están efectuando su trabajo, da la posibilidad de que los empleados conozcan la opinión que tienen los superiores de ellos, es una manera de motivación ya que se reconoce el trabajo.

La finalidad del **monitoreo de las personas**, es mantener un procesó periódico de evaluar el desempeño de los empleados, para analizar el comportamiento y verificar si las personas están realmente logrando con los objetivos de su cargo.

RECOMENDACIONES

- Aplicar los lineamientos propuestos en el capítulo V, los cuales servirán para corregir las fallas detectadas en el proceso de la Gestión del Talento Humano, presente en el departamento de ventas del Grupo Radial González Lovera, con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de los conocimientos obtenidos mediante el aprendizaje continuo, y así mejorar el desarrollo personal y profesional.
- Propiciar en el departamento de ventas un ambiente de motivación, para que las personas mantengan una actitud positiva hacia el desempeño del trabajo.
- Establecer mecanismos que impulsen la constante actualización de conocimientos, mediante programas continuos de capacitación y entrenamiento.
- Crear programas de incentivos y recompensas para el personal del departamento de ventas, como medio de estímulo.
- Hacer del conocimiento de todos los empleados la filosofía organizacional, como medio de identificación con la empresa

CONCLUSIONES

En relación a los resultados que se obtuvieron con la aplicación de los instrumentos, y los objetivos de estudio, se puede concluir:

- El departamento de ventas del Grupo Radial González Lovera, demuestra fallas en cuanto a los métodos y procedimientos de administración de personal, presentando debilidades en áreas importantes para el desarrollo profesional de los empleados, como lo es: inducción, descripciones de cargos, programas de capacitación, entre otros, por lo tanto se debe reforzar dichas áreas para mejorar la gestión administrativa del departamento de ventas, para el aprovechamiento del recurso humano.
- El departamento de ventas, cuenta con una comisión por ventas que representa un estímulo por el desempeño del personal, que es otorgado de forma esporádica, no obstante se debe establecer programas de motivación y recompensas al personal, como estímulo y reconocimiento al desempeño del personal. De modo que las condiciones gerenciales sean las más adecuadas para llevar a cabo una óptima administración del personal, que traerá como consecuencia un crecimiento organizacional.
- Por estas razones, se propone la implementación de los lineamientos para el desarrollo del talento orientados al crecimiento organizacional, de forma que se pueda generar un aprendizaje continuo en la organización y de las personas que forman parte de ella.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AGUIRRE, L: Tesis titulada: El talento humano como factor de competitividad, España, (2001).
- ALVAREZ, Manuel: Monografías: El liderazgo de la calidad total, Escuela Española Editorial Praxis, España (2001).
- BALESTRINI, M: Como se elabora el proyecto de Investigación, B.L. Consultores Asociados-Servicios Editorial, Venezuela (1998).
- BANCO DEL CARIBE EN CONJUNTO CON LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA: la publicación titulada: El conocimiento y las competencias en las organizaciones del siglo XXI, Impreso por Epilson Libros S.R.L., Venezuela (2000).
- BERNAL, C: Metodología de la investigación para administración y economía, Editorial Prentice Hall, Colombia (2000).
- CHIAVENATO, Idalberto: Gestion del talento humano, 1era Edición, Editorial Mc Graw-Hill, Colombia (2002).
- CHIAVENATO, Idalberto: Administración de recursos humanos, 5ta Edición, Editorial Mc Graw-Hill, Colombia (2000).
- DOLAN, Simón: Gestion de los recursos humanos, 1era Edición, Editorial Mc Graw-Hill, España (1999).
- Diccionario Enciclopédico Universal, Edita Cultural, S.A. De ediciones, España (1994).
- EMPRESA COSMOPOLITA S.A.: Implementó la gestión del talento humano, como lineamientos para transformar el departamento de Recursos Humanos, Brasil (2002).
- GARY, Dessler: Organización y Administración, 1er Edición, Editorial Prentice-Hall, México (1979).
- GILBERT, Probst: Administre el conocimiento, 1era Edición, Editorial Pearson Educación, México (2001).
- HERNÁNDEZ, R. FERNÁNDEZ, C. BATISTA, P: Metodología de la investigación , Editorial Mc Graw-Hill, México (2003).
- KOLB, David. RUBIN, Irwin. MCINTYRE, James: Psicología de las organizaciones, 1era Edición, Editorial Prentice Hall, México (1977).

- KOONTZ, Harold: Administración: Una perspectiva global, 10ma Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México (1994).
- KREITNER, Robert. KINICKI, Angela: Comportamiento de las organizaciones, 3era Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia (1997).
- PAVEZ, A: Tesis titulada: Modelo de implementación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas, de la Universidad Técnica Federico Santa Maria , Chile (2001).
- RODRÍGUEZ Humberto: Calidad total y productividad, México (1987).
- SABINO, C: El proceso de investigación, Editorial Panapo, Venezuela (1994).
- SOLANA, Ricardo: Administración de organizaciones, Ediciones Interoceánicas S.A. , Buenos Aires (1993).
- TAMAYO Y TAMAYO, M: El proceso de la investigación científica, Editorial Limusa, México (2001).
- <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>
- <http://www.arearh.com/rrhh/aprendirectivo.htm>
- <http://www.arearh.com/formacion/formaciontalento.htm>
- <http://www.arearh.com/km/gestionartalento.htm>
- <http://www.arearh.com/km/afavorKM.htm>
- http://www.arearh.com/psicologia/com_eficaz.htm
- <http://www.rrhmagazine.com/>
- <http://www.gestiondelcapitalintelectual.com/>
- <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gesttalento.htm>
- <http://www.diccionarios.com/index.phtml?redirect=true>

