



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
ASIGNATURA: LIDERAZGO Y SUPERVISIÓN

**INFLUENCIA DE LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO EN LA JERARQUIZACIÓN
ENTRE LOS CARGOS DE LA OFICINA DE GESTION HUMANA DE LA EMPRESA
SOCIALISTA PESQUERA INDUSTRIAL DEL ALBA, S.A. PESCALBA. EDO SUCRE-
CUMANA, AÑO 2018**

PARTE III

Tutor:
Dra. María Montañez

Autores:
Br. Enes, Rebeca
C.I: V-25.426.076

Br. Rodríguez, Daniel
C.I: V-23.518.982

Br. Yendez Romelia
C.I: V- 23.923.604

Trabajo de grado, Modalidad Curso Especial de Grado, presentado como requisito parcial para
optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos.

CUMANÁ, ABRIL DEL 2018.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO DE SUCRE

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**ANALISIS Y SINTESIS DE LOS CURSOS ESPECIALES DE
GRADO AREA DE PSICOLOGÍA. II SEMESTRE AÑO 2017.**

Autores:

Br. Enes, Rebeca
C.I: V-25.426.076

Br. Rodríguez, Daniel
C.I: V-23.518.982

Br. Yendez Romelia.
C.I: V- 23.923.604

APROBADO POR:



Prof. (Dra.) María Montañez
JURADO.

Profa. (Lic.) Omaira Marciano.
JURADO.

Profa. (Mes.) Zefideth Camacho.
JURADO

CUMANÁ, ABRIL DEL 2018.

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS



**Universidad de Oriente
Núcleo de Sucre
Escuela de Ciencias Sociales
Departamento de Gerencia de Recursos Humanos**

INFLUENCIA DE LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO EN LA JERARQUIZACIÓN ENTRE LOS CARGOS DE LA OFICINA DE GESTION HUMANA DE LA EMPRESA SOCIALISTA PESQUERA INDUSTRIAL DEL ALBA, S.A. PESCALBA. EDO SUCRE-CUMANA, AÑO 2018

Tutor:

Profa. Dra. María Montañez

Autores:

Enes, Rebeca
Rodríguez, Daniel
Yendez, Romelia.

RESUMEN

La jerarquización de los cargos implica la organización de los mismos y a partir de esto establecer niveles de liderazgo y dirección pueden resultar ser actividades más sencillas y elaboradas, analizando, describiendo, clasificando y ubicando los cargos, así será posible materializar análisis intrínsecos en el área de dirección como lo son los niveles de liderazgo, poder y autoridad, elementos que establecen las relaciones entre quienes ejercen los cargos en las organizaciones. Por ello esta investigación tiene como objetivo principal: Definir la influencia de la dirección y el liderazgo en la jerarquización entre los cargos de la Oficina de Gestión Humana de la empresa PESCALBA. Como objetivos específicos: Describir los cargos existentes en la Oficina de Gestión Humana de la empresa PESCALBA, identificar la jerarquización existente entre los cargos de la oficina y analizar la influencia de la dirección y el liderazgo entre dichos cargos. La presente investigación es de tipo descriptiva y está dirigida desde la perspectiva de un diseño de campo; para efectos de la misma, la población estuvo conformada por los diecinueve (19) trabajadores de la Oficina de Gestión Humana de la empresa PESCALBA, C.A, a quienes se les fue aplicado una serie de instrumentos siendo estos el cuestionario, la encuesta y la observación directa por parte de los investigadores; por medio de dicha metodología fue posible llegar a diversas conclusiones sobre la influencia del liderazgo y la dirección en los niveles de jerarquización, emitiendo finalmente ciertas recomendaciones en relación a dichas condiciones.

Palabras Claves: Jerarquía, Liderazgo, Cargos, Autoridad, Relación de trabajo, Poder

INDICE GENERAL

DEDICATORIAS.....	v
AGRADECIMIENTOS	ix
INDICE DE CUADROS.....	xv
INDICE DE GRÁFICOS	xix
CAPITULO I: EL PROBLEMA Y SU NATURALEZA.....	21
1.1 Planteamiento del Problema.	21
1.2 Objetivos.....	25
1.2.1. Objetivo General.....	25
1.2.2 Objetivos Específicos.....	25
1.3 Justificación.	25
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	27
2.1 Antecedentes de la investigación.....	27
2.1.1 Antecedentes internacionales:.....	27
2.1.2 Antecedentes Nacionales.	28
2.1.3 Antecedentes Locales.....	30
2.2 Bases teóricas.....	30
2.2.1: Liderazgo y Dirección.	31
2.2.2 Dimensión de liderazgo.	32
2.2.3 Dimensión de dirección. Desempeño de la organización.	38
2.2.4 Dimensión de análisis y jerarquización de puestos.....	40
2.3 Bases legales.	46
2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.	46
2.3.2 Ley Orgánica del trabajo para los Trabajadores y Trabajadores.	47
2.4 Generalidades de la empresa.....	48

2.4.1 Descripción de la Empresa.....	48
2.4.2 Ubicación Geográfica.	48
2.4.3 Reseña Histórica.	48
2.4.4 Misión, Visión, Objetivos y Valores de la Empresa.	50
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	54
3.1 Enfoque de la investigación.	54
3.2 Tipo de investigación.	55
3.3 Diseño de investigación.	55
3.4 Población y muestra.	56
3.5 Fuentes de investigación.	58
3.6 Técnicas e instrumentos para la recolección de información.	61
CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	65
4.1 Resultado y análisis de los datos recolectados por medio del cuestionario aplicado a los trabajadores de la oficina de gestión humana de PESCALBA	65
4.2 Resultado y análisis de los datos recolectados por medio de la encuesta realizada a los trabajadores de la oficina de gestión humana de PESCALBA	105
4.3 Resultado y análisis de los datos recolectados por medio de la observación realizada a los trabajadores de la oficina de gestión humana de PESCALBA	132
CONCLUSIONES	140
RECOMENDACIONES.....	153
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	155
ANEXOS	158
HOJA DE METADATOS.....	170

DEDICATORIAS

En primero lugar quisiera dedicar este logro a Dios Todopoderoso, porque sin él, en este momento no estuviese acá cumpliendo una de mis metas. Para ti este logro mi Dios.

De igual manera este logro va dedicado a mi Abuela: **Carmen Ofelia**, quien Mi Dios, la llamó a su reino apenas empezaba este servidor su recorrido en la universidad, se lo dedico porque ella siempre quiso verme vestido con mi toga, birrete y mi título en mano, aunque ya no este de cuerpo presente, yo sé que el orgullo que le estoy generando es enorme.

De la misma forma esto va dedicado a mi Padre: **Tirso Rodríguez**, quien con su esfuerzo tras un volante todos los días desde que tengo memoria, me apoyó y siempre deseó que el éxito estuviese a mi alcance.

Igualmente le dedico este paso en mi vida a mi Madre: **Sonia Cabrera**, quien me brindó su amor, cariño, comprensión, apoyo y entre muchas otras cosas que una madre abnegada como la que tengo le puede dar a sus hijos. Te lo dedico a ti por el esfuerzo que haces día a día para velar que yo esté bien.

Se lo dedico a mi Hermana: **Keila Medina** con quien siempre consigo contar en las buenas y malas situaciones que se nos presentan en la vida. Te agradezco por ofrecerme siempre otra perspectiva con la cual afrontar los problemas, enseñanzas que nunca se olvidan.

De igual manera se lo dedico a mí: **Nayely Rodríguez**, con quien he aprendido el significado de compartir y tener paciencia, con quien no me puedo molestar aunque quisiera, porque resulta ser parte mi muy pequeña familia.

Le dedico este logro a una amistad incondicional de la familia, y con la que siempre pude contar, hoy en día no podrán estar conmigo acá pero sé que en sus pensamientos voy, mi Amigo: **Carlos Martínez**, quien mi madre y todos nosotros lo consideramos un miembro más de esta pequeña asociación de individuos.

De igual manera le dedico este logro a mí siempre muy apreciado amigo y compañero de juego y anécdotas: **Elio Freitas**, quien me motivo a estudiar esta carrera con su ayuda cuando recién empezaba esta lucha me brindó la oportunidad de hoy en día cumplir con este logro.

Daniel Rodríguez

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mis padres, Martha Natalie Morey Astudillo y Luis Beltrán Yendez, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyan. Mami y Papi gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto te lo debo a ustedes.

Mi hermana Luisana Natalis Yendez y mi Cuñado Juan José Bastardo por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

Mis sobrinos, Juan Luis y Juan José, para que vean en mí un ejemplo a seguir.

Mi Abuela Romelia de Morey la cual me inspira por ser una mujer luchadora y que siempre con su ejemplo me ha motivado, también a mi tía Carmen Morey porque fue un apoyo para mí durante este periodo para la culminación de mi carrera.

A mis primos especialmente Tarquilla Bucciarelli Morey y Juan Vicente Veliz Morey más que unos primos los considero mis hermanos y es por ello que les quiero dedicar este trabajo.

Todos mis amigos, Wendy, Luis Miguel, Bell, Rebeca, Daniel, Nohelys, Georgina, Diana y Anderson. Por compartir los buenos y malos momentos y por formar parte de mi periodo de estudio.

Todos aquellos familiares y amigos que no recordé al momento de escribir esto. Ustedes saben quiénes son.

Romelia Yendez

Dedico este maravilloso logro y resultado a Dios, por medio de su gracia y amor he logrado cumplir una meta decisiva de mi vida.

A mi mami Bianellys Márquez, mi ejemplo, una mujer llena de valores, principios a quien amo y admiro. A su esposo Carlos Zambrano, un ejemplo de constancia y rectitud.

A mis hermanos José y Francisco Saud, a quienes amo y dedico este logro.

A todos mis tíos en especial a mi Tía Yudit Márquez, quien me ha apoyado, amado como una hija y abierto las puertas de su casa.

A mi madrina, una amiga incondicional a quien amo profundamente.

A mi tía Iris y su esposo, mi tío Raúl, personas generosas, repletas de amor y que con su cariño han estado conmigo en momentos alegres y difíciles.

A mi tía Ana y a su esposo, mi tío Rafael Arenas, quienes han estado dispuestos a ofrecerme su ayuda y apoyo, a mi tío Carlos Márquez, quien desinteresadamente formo parte de mi vida en momentos decisivos.

A quien considero hoy mi compañero de vida Félix Mago y su madre Yesenia Vera, me han apoyado incondicionalmente, los amo profundamente.

A mis compañeros en esta investigación, mis amigos Daniel Rodríguez y Romelia Yendez, los amo y dedico todo este esfuerzo conjunto a ustedes.

A mis amigos Santos Pérez y Jairo Alarcón, quienes han sido parte de mi ayuda a nivel personal y profesional.

A todos mis profesores universitarios, pues todos con sus conocimientos y enseñanzas no solo académicas sino también de vida y experiencia me han impulsado, apoyado y formado para lograr esta meta.

A todos aquellos amigos y compañeros que aunque no señale dedico este logro, pues también ellos forman parte de él.

Rebeca Enes

AGRADECIMIENTOS

En primero lugar quisiera agradecer a Dios Todopoderoso, por otorgarme la dicha de nacer, desarrollarme y crecer. De llegar a ser una fuente de orgullo y buenas nuevas para mis padres.

En segundo lugar me sirvo de darle las gracias a mi Madre: **Sonia Cabrera** y a mi Padre: **Tirso Rodríguez**; quienes a base de mucho esfuerzo y sacrificio me han apoyado en todo lo que me propongo y es por ello que este objetivo que hoy cumpla trae consigo mucho respeto, amor y gratitud por brindarme las oportunidades para mi formación intelectual y humana.

A mis Hermanas: Keila Medina y Nayely Rodríguez por brindarme su cariño y comprensión en todos estos años que llevamos compartiendo.

En tercer lugar agradezco a cada uno de los Profesores y Profesoras que se dedicaron esfuerzo, tiempo, energías y regaños para transmitirme sus conocimientos para mi formación académica. Desde el primer día de clases entendí, que también cada uno de ellos reforzaría mi educación en valores como persona más allá de cualquier conocimiento intelectual.

Quiero agradecer a todos y cada uno mis compañeros y compañeras de estudios, que semestre a semestre nos apoyamos para salir adelante en cada una de las materias inscritas. Mención especial a mis compañeras Rebeca Enes por haber iniciado esta travesía llamada Licenciatura al mismo tiempo que yo y a Romelia Yendez quien se nos unió tiempo después para servir de apoyo como amistad incondicional y verdadera participe de esta meta.

Quiero agradecer a Fundación Proyecto Humano, quien desde que inicié en este trayecto resulto ser una entidad comprometida con mi desarrollo y por lo que me apoyo al cien por ciento

para lo que estaré siempre a su disposición. ***Muchas Gracias...***

Daniel Rodríguez

Mi agradecimiento se dirige a quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto, a Dios, el que en todo momento está conmigo ayudándome a aprender de mis errores y a no cometerlos otra vez. Eres quien guía el destino de mi vida.

Madre, tus esfuerzos son impresionantes y tu amor es para mí invaluable. Junto con mi padre me has educado, me has proporcionado todo y cada cosa que he necesitado. Tus enseñanzas las aplico cada día; de verdad que tengo mucho por agradecerte.

Quería agradecer el apoyo recibido por parte de toda mi familia, mi hermana, mis sobrinos, mi cuñad, mis tíos, primos y abuela; que siempre han estado apoyándome y a mi lado, desde que empezara a estudiar formando parte fundamental en mi desarrollo como toda una profesional, gracias por el impulso y la motivación que siempre me dan.

Quiero mostrar también mi más sincero agradecimiento a mis compañeros de clase, amigos y profesores que han hecho que este duro trance como es la carrera se llevara de forma más amena, porque no solo la Universidad de Oriente ha servido para formarme como gerente, sino que en ella he encontrado muchas cosas más. Me ha formado como persona, ha hecho que madurara y he encontrado unos amigos, que son ya parte de mi familia.

Quería hacer una mención especial a mis compañeros Gerluybel Hernández, Rebeca Enes y Daniel Rodríguez, compañeros que me ha ayudado mucho en la consecución y elaboración de este proyecto. Sin ellos muchas cosas me habrían resultado mucho más difíciles. También agradecer por los buenos ratos de trabajo en la casa de estudio, servicio comunitario, casa de playa y ahora el privilegio de poder culminar junto a ustedes. Y que desde el principio me han acogido

muy bien. Y por ello les aprecio.

Por Todo Esto Quiero Darles Las Gracias

Romelia Yendez

En esta oportunidad no solo agradezco, también reconozco la importancia de quienes, en todo el proceso han sido piezas fundamentales, considerando todos estos años de acontecimientos, momentos difíciles, tristes y felices; una etapa de mi vida determinante, de crecimiento personal y profesional, donde todas las personas relevantes han estado presentes, de principio a fin; con algunos me tope en el camino, sin embargo todos y cada uno de ellos me han marcado enormemente.

En primer lugar agradezco a **Dios**, a él por estar presente en cada momento, tengo la certeza de que con su presencia me ha ayudado, respaldado, guiado y permitido llegar victoriosa hasta este punto, ha llenado de sabiduría mi vida, dado las fuerzas en momentos difíciles, sé que ha estado a mi lado las incontables veces que le he necesitado.

Agradezco enormemente a mi familia, principalmente a mi mami: **Bianellys Márquez**, hemos pasado por muchísimos momentos juntas, me ha apoyado en cada una de mis etapas, me ha enseñado a ser independiente, fuerte y a tomar todas las decisiones determinantes en mi vida, me entiende, me ama y sé que me apoya, todo lo que soy es gracias a ella, no solo es mi madre, es mi amiga y compañera, quisiera vivir siempre a su lado (nos divertimos demasiado), mi gran fortuna es tenerla sana, viva, alegre y llena de la gracia de Dios en este momento crucial de mi vida, la amo y agradezco enormemente. Igualmente agradezco al compañero de vida de mi mami, a un nuevo padre que Dios me regalo: **El Señor Carlos Zambrano**, un verdadero amigo y maestro, lo quiero y respeto.

Agradezco a mis dos hermanitos **José Saud** (el pollito) y **Francisco Saud** (el negrito), los amo con mi corazón, Dios me regalo a unos hombres que me respetan y representan, de ambos me siento muy orgullosa y pido fuerzas y sabiduría para siempre brindarles mi mejor ejemplo y ayuda.

De igual forma agradezco a todos mis tíos, en especial a mi tía: **Yudit Márquez**, sin ella esto no hubiese sido posible, me ha apoyado y acompañado, he aprendido a amarla como si fuese mi madre, sé que soy su segunda hija (me recogió ya crecida), me ha ayudado incondicionalmente, me entiende y anima, gracias infinitas.

Igualmente a mi tía **Iris Márquez**, mi segunda madre que aunque este lejos siempre me respalda y está pendiente de absolutamente todos mis pasos, y su esposo mi tío **Raúl**, a quien amo y aprecio enormemente, los extraño y adoro, debo parte de este logro a ustedes.

A mi tío **Carlos Márquez**, que aunque poco compartimos ha formado parte de decisiones importantes en mi vida, mi tía **Ana Márquez** y su esposo, mi tío **Rafael Arenas (El Señor Fafa)** sé que siempre están al tanto de mis avances, me quieren, apoyan y animan.

Agradezco profundamente, con todo mi corazón y alma a mi madrina **María Alejandra Peña** (Soy su hija por excelencia en otra madre), ella es mi mejor amiga, un modelo de mujer fuerte y luchadora, la amo intensamente, la extraño inmensamente y sé que en ella siempre encontrare un hombro que me consuele y unos brazos bien abiertos de bienvenida en su casa y su corazón, ella y toda su familia: Zora, Daya, Raul, Vicente, Empe y mi hermanito Manuel, son personas muy importantes que debo mencionar, mil gracias a ellos.

Otra madre adoptiva que me conseguí en el camino: **Yesenia Vera**, una mujer sensible,

generosa y amable, con un corazón enorme, quien ha extendido su amor hacia mí, un amor mutuo que Dios ha bendecido, le agradezco mucho todo su apoyo.

También agradezco a **Félix Mago**, quien me ha acompañado en todo este proceso, para cualquier cosa que necesite allí está el, me consiente, y apoya en todas mis decisiones a nivel personal y profesional, tengo la certeza de su amor, lo amo y respeto enormemente, espero que siempre contemos el uno con el otro y alcancemos todas nuestras metas, y esta es una de ellas.

Especial agradecimiento a mi compañero en este trabajo de grado y de carrera **Daniel Rodríguez**, lo considero como un hermano que Dios me regalo, desde el inicio hemos compartido, me comprende, apoya e impulsa, hemos sido compañeros incondicionales, nos entendemos perfectamente, su apoyo durante todo este proceso ha sido absoluto, mis mejores deseos para él e infinitas gracias por soportarme, sé que no ha sido fácil, lo quiero muchísimo.

Así como también agradezco a mi amiga **Romelia Yendez**, la amo como una hermana que aunque no nacida de la misma madre pareciese así, me la regalo Dios en todo este proceso, ella es mi otra compañera en esta investigación, es una motivadora, consejera y verdadera amiga.

De igual forma agradezco todos aquellos amigos que han sido parte de mi vida y apoyo; a mi gran y queridísimo amigo **Santos Pérez** que aunque ahora este muy lejos, fue crucial en esta etapa de mi vida, veló durante mucho tiempo por mi bienestar, me aconsejó innumerables veces, me impulso y animó a ser quien soy ahora, mis mejores deseos y cariño.

Igualmente al **Señor Jairo Alarcón**, una persona admirable, meticulosa y creativa, a mi hermanito Gerard Marcano (a quien extraño), a **Efraín** (un gran compañero y amigo), a mi amiga **Rosa Márquez** y su hermana **Yonika Márquez** (las amo y admiro, son mujeres capaces,

inteligentes e incondicionales), **Bell Hernández**, (a quien quiero y admiro), a mis profes favoritas **América Alfonzo**, un ejemplo de mujer emprendedora, capaz, radiante y alegre, siempre la amare; a mi profe **Nubia Lisboa**, a quien respeto quiero y admiro enormemente.

Aprovecho la oportunidad para agradecer la colaboración por parte de los trabajadores del área administrativa de la empresa ENVETA C.A, igualmente a los trabajadores de la fiscalía segunda con competencia plena en delitos comunes de la primera circunscripción judicial del Estado Sucre, a ellos por su contribución en el desarrollo de nuestro trabajo de investigación; y muy especialmente brindo un agradecimiento muy personal al equipo de trabajo de la oficina de gestión humana de PESCALBA, al gerente de dicha área el **Señor Luis Gregorio Ruiz** y a todo el personal que allí labora, sus coordinadores especialistas y asistentes, especialmente Giselis, Anita, María, Mady, Marielys, Aurita y Yuni, gracias por su receptividad, colaboración y cariño.

Agradezco a todos aquellos amigos y hermanos que la vida y Dios me regalo que aunque no mencione, forman parte de este logro, mis logros son sus logros. Los bendigo a todos.

Rebeca Enes.

INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN.	57
CUADRO N° 2. CARGOS DE LA OFICINA DE GESTIÓN HUMANA DE LA EMPRESA PESCALBA, C.A.....	59
CUADRO N° 3. DESCRIPCIÓN Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. GERENTE.....	66
CUADRO N° 4. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS.....	67
CUADRO N° 5. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. ESPECIALISTA(ACCION CENTRAL).....	68
CUADRO N° 6.DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. ARCHIVISTA (ACCION CENTRAL)	69
CUADRO N° 7. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. CHOFER (ACCION CENTRAL).....	70
CUADRO N° 8.DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. COORDINADOR (BIENESTAR SOCIAL O GESTIÓN SOCIAL)	71
CUADRO N° 9. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. ESPECIALISTA (COORDINACIÓN DE BIENESTAR O GESTIÓN SOCIAL)	72
CUADRO N° 10. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. ASISTENTE ADMINISTRATIVO (COORDINACIÓN DE BIENESTAR SOCIAL)	73
CUADRO N° 11. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. ASISTENTE ADMINISTRATIVO (COORDINACIÓN DE BIENESTAR SOCIAL).	74
CUADRO N° 12.DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. COORDINADOR (COORDINACIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL)	75
CUADRO N° 13.DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. ESPECIALISTA (COORDINACIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL)	76
CUADRO N° 14.DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. ASISTENTE	

(COORDINACIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL).	77
CUADRO N° 15. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. PARAMEDICO (COORDINACIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL).	78
CUADRO N° 16. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. COORDINADOR (COORDINACIÓN ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL)	79
CUADRO N° 17. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. ESPECIALISTA (COORDINACIÓN ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL)	80
CUADRO N° 18. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. ESPECIALISTA (COORDINACIÓN ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL)	81
CUADRO N° 19. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. ASISTENTE (COORDINACIÓN ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL)	82
CUADRO N° 20. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. COORDINADOR (COORDINACIÓN DE SELECCIÓN Y ADIESTRAMIENTO)	83
CUADRO N° 21. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. ESPECIALISTA (COORDINACIÓN DE SELECCIÓN Y AMIENTO)	84
CUADRO N° 22. ESFUERZO FISICO.	85
CUADRO N° 23. ESFUERZO MENTAL	87
CUADRO N° 24. COMPLEJIDAD DE FUNCIONES.....	88
CUADRO N° 25. CANTIDAD DE FUNCIONES	89
CUADRO N° 26. DESTREZA MANUAL Y VISUAL.....	90
CUADRO N° 27. USO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS.....	91
CUADRO N° 28. MANEJO DE DOCUMENTOS.....	92
CUADRO N° 29. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	94
CUADRO N° 30 RELACION CON OTRAS UNIDADES O DEPARTAMENTOS	95
CUADRO N° 31. LUGAR DE TRABAJO.....	97
CUADRO N° 32. NIVELES DE RUIDO	98

CUADRO N° 33. NIVELES DE ILUMINACIÓN	100
CUADRO N° 34. NIVELES DE TEMPERATURA.....	101
CUADRO N° 35. OLORES.....	102
CUADRO N° 36. NIVELES DE RIESGO.....	104
CUADRO N° 37. CLARIDAD EN LAS FUNCIONES A DESEMPEÑAR.....	106
CUADRO N° 38. INDUCCIÓN.....	107
CUADRO N° 39. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO ..	109
CUADRO N° 40. AUTONOMIA EN EL DESEMPEÑO	110
CUADRO N° 41. ESTRUCTURA DE PUESTOS DE TRABAJO.....	111
CUADRO N° 42. PERSONAL A CARGO.....	112
CUADRO N° 43. NIVEL DE SUPERVISIÓN.....	113
CUADRO N° 44. RESPONSABILIDADES DE ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN.....	114
CUADRO N° 45. PLANIFICACIÓN DE INCENTIVOS	115
CUADRO N° 46. RESPONSABLE EN LA DEFINICIÓN DE FUNCIONES.....	117
CUADRO N° 47. CREACIÓN DE PLANES DE TRABAJO.....	118
CUADRO N° 48. FIJACIÓN DE ESTANDARES DE TRABAJO.....	119
CUADRO N° 49. SUPERVISIÓN DEL DESEMPEÑO.	121
CUADRO N° 50. MANTENIMIENTO DE ESTANADARES MORALES Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESPECIFICOS.	122
CUADRO N° 51. ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES DE DESEMPEÑO Y CONDUCTA EN OTROS EMPLEADOS.....	124
CUADRO N° 52. MOTIVAR E INCENTIVAR A OTROS.....	125
CUADRO N° 53. FACILITAR Y ASEGURAR COMUNICACIONES GRUPALES A NIVEL INTERNO Y EXTERNO.	127
CUADRO N° 54. APOYO INTERNO.....	128

CUADRO N° 55. RECONOCIMIENTO A OTROS TRABAJADORES.	129
CUADRO N° 56. CAPACIDAD DE IDENTIFICAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN OTROS	131
CUADRO N° 57. FACTORES INTRÍNSECOS DE LA INVESTIGACIÓN.	133
CUADRO N° 58. VALORACIÓN.....	134
CUADRO N° 59. PARTICIPACIÓN EN EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN. ...	137
CUADRO N° 60. VALORACIÓN.....	138

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1. ESFUERZO FISICO.....	85
GRÁFICO N° 2. ESFUERZO MENTAL.....	87
GRÁFICO N° 3. COMPLEJIDAD DE FUNCIONES.....	88
GRÁFICO N° 4. CANTIDAD DE FUNCIONES.....	89
GRÁFICO N° 5. DESTREZA MANUAL Y VISUAL	91
GRÁFICO N° 6. USO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	92
GRÁFICO N° 7. MANEJO DE DOCUMENTOS.	93
GRÁFICO N° 8. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL.	94
GRÁFICO N° 9. RELACIÓN CON OTRAS UNIDADES O DEPARTAMENTOS.	96
GRÁFICO N° 10. LUGAR DE TRABAJO	97
GRÁFICO N° 11. NIVELES DE RUIDO.....	99
CUADRO N° 12. NIVELES DE ILUMINACIÓN.....	100
GRÁFICO N° 13. NIVELES DE TEMPERATURA.....	101
GRÁFICO N° 14. OLORES	103
GRÁFICO N° 15. NIVELES DE RIESGO.....	104
GRÁFICO N° 16. CLARIDAD EN LAS FUNCIONES A DESEMPEÑAR.....	106
GRÁFICO N° 17. INDUCCIÓN	107
GRÁFICO N° 18. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO .	109
GRÁFICO N° 19. AUTONOMIA EN EL TRABAJO.....	110
GRÁFICO N° 20. ESTRUCTURA DE PUESTOS DE TRABAJO.	111
GRÁFICO N° 21. PERSONAL A CARGO.....	112
GRÁFICO N° 22. NIVEL DE SUPERVISIÓN.	113
GRÁFICO N° 23. RESPONSABILIDADES DE ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN.	114

GRÁFICO N° 24. PLANIFICACIÓN DE INCENTIVOS.....	116
GRÁFICO N° 25. RESPONSABLE EN LA DEFINICIÓN DE FUNCIONES.	117
GRÁFICO N° 26. CREACIÓN DE PLANES DE TRABAJO.	118
GRÁFICO N° 27. FIJACIÓN DE ESTANDARES DE TRABAJO	120
GRÁFICO N° 28. SUPERVISIÓN DEL DESEMPEÑO.....	121
GRÁFICO N° 29. MANTENIMIENTO DE ESTANDARES MORALES Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESPECIFICOS.	123
GRÁFICO N° 30. ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES DE DESEMPEÑO Y CONDUCTA EN OTROS EMPLEADOS.	124
GRÁFICO N° 31. MOTIVAR E INCENTIVAR A OTROS.....	126
GRÁFICO N° 32. FACILITAR Y ASEGURAR COMUNICACIONES GRUPALES A NIVEL INTERNO Y EXTERNO.	127
GRÁFICO N° 33. APOYO INTERNO	129
GRÁFICO N° 34. RECONOCIMIENTO A OTROS TRABAJADORES.	130
GRÁFICO N° 35. CAPACIDAD DE IDENTIFICAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN OTROS.	131

CAPITULO I: EL PROBLEMA Y SU NATURALEZA.

En este apartado se contextualiza el problema y su naturaleza, se presentan cada uno de los aspectos que contribuyen con la investigación, los objetivos a fin de dirigir el enfoque investigativo y la justificación de dicho estudio.

1.1 Planteamiento del Problema.

Grandes columnas fundamentales, rigen las normas, políticas y procedimientos socialmente aceptados, mantienen y preservan los principios de organización, control y dirección, sobre estas bases las civilizaciones son capaces de tomar las decisiones necesarias para poder encaminar sus esfuerzos hacia el bienestar y la unión necesaria.

Las organizaciones empresarialmente hablando no se escapan de esta realidad, su constitución les obliga a trabajar bajo el mismo marco de organización. La dirección, supervisión y liderazgo de las empresas determina el rumbo de las mismas, de hecho un proceso tan importante como el de la toma de decisiones partiendo de los niveles de liderazgo y supervisión pretenden ser el reflejo de la forma en la que son dirigidas y organizadas, de esto depende el desempeño en el área laboral siendo de esta forma innegable la necesidad de asumir responsabilidades y sobre diversas decisiones tomar las riendas de la dirección de empresas, por ello se considera al liderazgo como el aspecto humano del área directiva, es decir, dependiendo de cómo se dirija la organización será el perfil de las decisiones que definan particularmente a la misma.

Por ello es que la manera de llevar una compañía tiene que ver con el liderazgo y el tipo de entramado que haya entre los directores y el resto del equipo, este se define según Robbins, S. Judge , T. (2009):

Como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo. Esta relación es muy importante para la distribución de las actividades y, por ende, para el desempeño de los colaboradores. Todo esto depende de las decisiones tomadas por quienes ejercen el liderazgo y generalmente la dirección de los puestos cumbres dentro de la organización. (Pg: 385)

Dirigir y supervisar son elementos implícitos en las actividades relacionadas con el liderazgo, y más allá de dominar las conductas del personal a cargo sugiere la posibilidad de influir y motivar a los empleados para que desempeñen las actividades a las que fueron encaminados. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos, y así es abierta la posibilidad de ver con claridad las opciones que favorezcan el bienestar de la empresa en cuanto a su propósito. Los gerentes dirigen con el fin de persuadir a los demás de que se les unan con compromiso no solo normativo si no también afectivo para lograr los propósitos planteados; todo esto implica elementos como el poder, la autoridad, y el conocimiento efectivo de los departamentos y las áreas que permanecen bajo supervisión y mando.

El liderazgo y la supervisión son una fuerza que opera mediante elementos como la toma de medidas, la autoridad implícita y el poder de quienes ocupan puestos imprescindibles; no obstante, las organizaciones como un entramado fundado y cimentado en valores y principios, mantienen en orden su estructura y funcionamiento delegando actividades, un sin fin de tareas

que logran el cumplimiento de los propósitos generales y el funcionamiento de la empresa, dichas actividades se analizan, se describen clasifican y asignan según el perfil del cargo que sea afín con quienes se postulan con el propósito de desempeñarlo; por lo antes expuesto, se requiere el establecimiento y la utilización de métodos apropiados para lograr los objetivos como una necesidad primaria de la administración con el objeto de evitar la dispersión y el despilfarro de recursos. La correcta selección y utilización de métodos influyen y condicionan el resultado obtenido que aspira tener una organización. Para que el esfuerzo sea eficaz, se requieren sistemas de trabajo y orden en la acción con el objeto de reducir a un mínimo las pérdidas de tiempos, los errores y las duplicaciones de labor. Además de un ordenamiento sistemático de operaciones y un buen método que se reduzca a la utilización más eficiente de los individuos, los recursos y el equipo, de esta forma Wayne, R. (2017) define la jerarquización y análisis de los cargos en las empresas, como:

Un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización. Con esto, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. (Pg.: 92).

La jerarquización de los cargos implica la organización de los mismos y a partir de esto establecer niveles de liderazgo y dirección pueden resultar ser actividades más sencillas y elaboradas, analizando, describiendo, clasificando y ubicando los cargos será posible materializar análisis intrínsecos en el área de dirección que establecen las relaciones entre quienes ejercen los cargos en la organización.

En Venezuela, las organizaciones han sufrido, durante las últimas décadas transformacio-

nes transcendentales, entre ellas, definir el diseño organizacional interno, establecer niveles de organización por medio de diagramas y estudios de análisis y descripción de cargos permitiendo a través de observaciones gerenciales y perfiles psicológicos a nivel de industria comprender la profundidad y las dimensiones que han podido ser perfectamente alteradas y de influencia transcendental para la industria y la gerencia del talento humano en el país.

El estado Sucre, ha formado parte de esta conmoción industrial, la gestión y gerencia de las organizaciones que allí operan, en diversos ramos, y sectores de la industria, grandes, pequeñas y medianas empresas han sido obligadas a formar parte de cambios importantes estableciendo modelos diversos de jerarquización de cargos, liderazgo y dirección, una de estas organizaciones es la **Empresa Socialista Pesquera Industrial del Alba, S.A. (En lo sucesivo PES-CALBA S.A)**, especialmente el enfoque en la oficina de Gestión Humana, empresa ubicada en el estado Sucre, Cumaná, Cl. El Salado, Edificio Pescalba, Local S/N, Sector El Salado; y de allí surgen interrogantes como las siguientes: ¿Sera posible describir los cargos existentes en la Oficina de Gestión Humana de la empresa PESCALBA S.A?, ¿Será posible identificar la jerarquización existente entre los cargos de la Oficina de Gestión Humana de la empresa PESCALBAS.A?, ¿Sera posible analizar la influencia de la dirección y el liderazgo entre los cargos de la oficina de Gestión Humana de la organización PESCALBA S.A?

Por estas razones este estudio estará orientado con el fin de definir la influencia de la dirección y el liderazgo jerarquización en la entre los cargos en la Oficina de Gestión Humana de la empresa PESCALBA S.A, de forma que influya directamente en las herramientas de análisis, desarrollo y asignación de los empleados en los puestos de trabajo donde bene estar ubicados, por medio de una dirección y liderazgo idóneos

1.2 Objetivos

1.2.1. Objetivo General.

Definir la influencia dirección y el liderazgo en la jerarquización entre los cargos de la Oficina de Gestión Humana de la empresa PESCALBAS.A.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Describir los cargos existentes en la Oficina de Gestión Humana de la empresa PESCALBA S.A.
- Identificar la jerarquización existente entre los cargos de la oficina de Gestión Humana de la empresa PESCALBA S.A.
- Analizar la influencia de la dirección y el liderazgo entre los cargos de la Oficina de Gestión Humana de la organización PESCALBAS.A.

1.3 Justificación.

Esta investigación cuya finalidad es analizar la influencia de la dirección y el liderazgo en la jerarquización entre los cargos de la Oficina de Gestión Humana de la empresa PESCALBA S.A permitirá:

- Considerar la influencia de la dirección y el liderazgo en la jerarquización entre los cargos de la Gerencia del Talento Humano de la empresa PESCALBA S.A, tal análisis podrá ser de relevante aportación al estudio del Recurso Humano en las organizaciones.

- Reflexionar en el hecho de definir la descripción de cargos y la jerarquización de los mismos, traduce en un mejor provecho de las capacidades de los mismos, consecutivamente los empleados tendrán mejor desenvolvimiento dentro de la organización, y finalmente la comunidad podrá obtener un mejor servicio, gracias a la ubicación de los empleados en las funciones según la delimitación de su perfil y las necesidades de la empresa.
- Servir para la organización como una herramienta a fin de ofrecer un análisis detallado de los cargos y la influencia de la dirección y del liderazgo.
- Para los autores, significa la oportunidad de poner en práctica los conocimientos obtenidos sobre el tema, desarrollando ciertas experiencias en la gestión del Recurso Humano, y la constitución de esta como una herramienta investigativa que catapulte a futuras investigaciones en esta área o en algunas otras relacionadas con la anteriormente dicha, siendo protagonista el bienestar del Recurso Humano y el equilibrio de la relación de este gremio con la organización.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se exponen los fundamentos teóricos relacionados con las dimensiones de dirección, liderazgo y jerarquización entre los cargos de una organización, bases que permiten ubicar este estudio en un contexto específico donde facilita la comprensión y el propósito de la presente investigación.

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales:.

Ayoub, J. (2010) realizó en universidad autónoma de Madrid un trabajo doctoral titulado “Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana” y tiene como objetivo general: Explorar los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios en la administración pública federal centralizada de México y cuál de ellos es el más recurrente. Con este objetivo se pretende generar evidencia empírica, como punto de partida, sobre la realidad del fenómeno del liderazgo en el sector público y ampliar el alcance del modelo de liderazgo de alcance pleno (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985) al contexto de la administración pública federal mexicana. Entre sus conclusiones destacaron: Se comprobó que los comportamientos de liderazgo que con mayor frecuencia son utilizados por los funcionarios federales son los transformacionales, después los transaccionales y, en última instancia y menor frecuencia, los comportamientos asociados al estilo pasivo-evasivos. Existe un patrón bien definido entre comportamientos transformacionales y niveles jerárquicos. Los niveles altos (jefe de unidad, oficial mayor, subsecretarios y secretarios de estado) utilizan con mayor frecuencia los comportamientos transformacionales. Conforme se desciende de nivel, se desciende de frecuencia, por lo que después de los

niveles altos, el nivel que más frecuencia reporta son los medios (directores generales adjuntos, directores generales y coordinadores generales). Los niveles de subdirector y director son los que menos utilizan comportamientos transformacionales. En cuanto a la relación entre estilos de liderazgo e indicadores de desempeño, clara y significativamente se comprobó el patrón jerárquico propuesto por la teoría. El liderazgo transformacional se relaciona más y mejor con los indicadores de desempeño general, de esfuerzo extra y de eficacia, que lo que se relaciona el transaccional. El estilo pasivo evasivo se relaciona negativamente con estos indicadores, lo que indica que a mayor presencia de pasivo-evasivo menor posibilidad de que el seguidor implemente un esfuerzo extra o perciba eficacia en el líder. Los resultados se confirman con el efecto aumentativo, donde además, se comprobó que el liderazgo transformacional aumenta en un 35% la predicción de los efectos sobre el desempeño general de lo que permite explicar el liderazgo transaccional. Lo anterior supone que implementar comportamientos transformacionales en el gobierno federal mexicano puede producir un aumento en el esfuerzo extra de los funcionarios de 34% y en la percepción de eficacia de hasta 34%. Tomando en cuenta el efecto transformacional sobre el desempeño y los resultados del párrafo anterior, se recomienda reforzar los comportamientos transformacionales en los niveles bajos de la organización.

Estas relaciones de liderazgo y niveles jerárquicos son vitales en la investigación desarrollada en la oficina de Gestión Humana de la empresa PESCALBA S.A. se llevan a cabo dimensiones de liderazgo y dirección que sirven de referencia para el desarrollo del proyecto en cuestión.

2.1.2 Antecedentes Nacionales.

Quintero, A. y Rojas, J. (2009), llevaron a cabo un trabajo de investigación en la Univer-

sidad Católica Andrés Bello, titulado “Relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas de los dirigentes gremiales empresariales”, su objetivo general: Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas de los dirigentes gremiales empresariales, representantes de los diversos sectores económicos, afiliados a la Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela (FEDECÁMARAS). Entre sus conclusiones se destacaron: El perfil de un dirigente gremial empresarial es aquel que pone por encima sus principios y valores, debe ser participativo pues comparte sus opiniones en Junta Directiva, y por tanto, respetuoso de los límites de su propia vocería, además de ser una persona valiente y no pusilánime, capaz de transmitir mensajes a través de una inteligencia persuasiva. A través de estos resultados se pueden hacer algunas inferencias importantes sobre el efecto del estilo de liderazgo sobre las actitudes éticas que puedan adoptar los líderes. Bien se puede afirmar que existe una alta relación entre las variables, pues un líder debe reconocer aquellos dilemas o situaciones que van a requerir el compromiso de realizar lo que es correcto, y no sólo lo que es conveniente, por tanto, el tipo de liderazgo que ejerce una persona ante una situación viene conectado con la ética y el conjunto de principios y valores que ese líder posea. Es por ello que los líderes en cualquier contexto deben establecer un ejemplo moral a otros que en promedio se torne en un modelo a seguir para todo un grupo u organización.

En relación con la investigación a realizar en la oficina de gestión humana de PESCALBA, implica la participación de los líderes y la dirección en el proceso de trabajo, conformación y dirección, la caracterización de valores, la participación de quienes hacen vida en las organizaciones y el compromiso entre los integrantes empresariales.

2.1.3 Antecedentes Locales.

González, A. (2010) Realizo una investigación en la Universidad de Oriente (Venezuela-Sucre), titulada “Estilos de liderazgo de la gerencia de Recursos Humanos de la empresa productos de vidrio, S.A y su influencia en la motivación de los trabajadores”. Su objetivo General. Determinar el estilo de liderazgo en la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa productos de vidrio, S.A. y su influencia en la motivación de los trabajadores.

El estilo de liderazgo que predomina es el democrático, con lo que se demuestra una gerencia abierta al cambio, con amplitud, fuerza en la toma de decisiones, con lo que se ayuda y anima a determinar las políticas de la organización, delega responsabilidades y determina los pasos a seguir para lograr los objetivos o metas. De manera concluyente se puede señalar que dentro de la gerencia de Recursos Humanos de la empresa productos de vidrios, S.A. Se ejerce un liderazgo participativo-democrático que permite el flujo para la organización como para gerenciar; y en concordancia a los resultados obtenidos por el autor de la investigación.

A fin del análisis de investigación en la oficina de Gestión Humana de PESCALBA S.A, la oportunidad de establecer criterios y estilos de liderazgo participativos y democráticos en la dirección del talento humano y la definición de estas características son relevantes para el análisis de este estudio.

2.2 Bases teóricas.

A continuación se presentaran los fundamentos o bases teóricas que sustentan el desarrollo de esta investigación. En la misma se hará referencia a los conceptos y teorías concernientes a la influencia de la dirección y el liderazgo en la jerarquización entre los cargos de una organi-

zación:

2.2.1: Liderazgo y Dirección.

2.2.1.1 Liderazgo, definición.

Robbins, S. y Judge, T. (2009) “el liderazgo se refiere a tratar con el cambio. Los líderes establecen la dirección mediante el desarrollo de una visión del futuro; después alinean a las personas al comunicarles esta visión e inspirarlas para que superen los obstáculos” (pg: 385).

Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignado, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización.

2.2.1.2 Dirección, definición.

Robbins, S. y Judge, T. (2009) “la dirección, consiste en trabajar con la complejidad. La buena administración genera orden y consistencia al establecer planes formales, diseñar estructuras rígidas para la organización y vigilar los resultados en relación con los planes”. (Pg.: 385).

La administración consiste en implementar la visión y estrategia que dan los líderes, con la coordinación y asignación del personal de la organización y el manejo de los problemas cotidianos.

Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco, todos los directivos son lí-

deres. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia. La capacidad de influir que se da en forma independiente de la estructura formal de la organización con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal.

En otras palabras, los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo. Las organizaciones necesitan liderazgos fuertes y administración sólida para obtener una eficacia óptima. En el mundo dinámico de hoy día, se necesitan líderes que desafíen el status quo, para crear visiones del futuro e inspirar a los miembros de la organización para que deseen lograr las visiones. También se necesitan gerentes que formulen planes detallados, creen estructuras organizacionales eficientes y supervisen las operaciones cotidianas.

2.2.2 Dimensión de liderazgo.

2.2.2.1 Gestionar personal. El modelo de John Adair de “liderazgo centrado en la acción” – en el trabajo, el equipo y los individuos Según Whitehead, C. y Pankhurst, M. (2009), pagina 7.

El liderazgo se basa en tres círculos de necesidades parcialmente superpuestos, cada uno de los cuales requiere la atención de dirección y liderazgo:

Sus responsabilidades como gerente para que el trabajo se lleve a cabo:

- ✓ Identificar objetivos superiores, una visión y una dirección.
- ✓ Identificar recursos, personas, procesos, sistemas, herramientas, presupuestos
- ✓ Crear el plan para que el trabajo se lleve a cabo – resultados a obtener, mediciones, plazos, estrategia, táctica

- ✓ Establecer responsabilidades, objetivos específicos, sistemas de responsabilidades (rendición de cuentas) y mediciones, por acuerdo y por delegación
- ✓ Fijar estándares; parámetros de calidad, tiempo e informes
- ✓ Controlar y mantener las actividades conforme a los parámetros establecidos
- ✓ Monitorear y mantener el desempeño general de acuerdo a lo programado
- ✓ Informar sobre los avances hacia el objetivo superior del grupo
- ✓ Revisar, reevaluar, realizar ajustes al plan, los métodos y metas según se requiera

Sus responsabilidades como gerente o líder de un equipo:

- ✓ Establecer, acordar, comunicar estándares de desempeño y conducta
- ✓ Establecer el estilo, la cultura, el enfoque del grupo
- ✓ Monitorear y mantener la disciplina, la ética, la integridad y focalizarse en objetivos específicos
- ✓ Anticipar y resolver conflictos grupales, contiendas o desacuerdos
- ✓ Evaluar el equilibrio y la composición del grupo y modificarlos según se requiera
- ✓ Desarrollar un proceso de trabajo en equipo, cooperación, ánimo y espíritu de equipo
- ✓ Incentivar y motivar al grupo, al equipo, en pos del cumplimiento de los objetivos tanto superiores como específicos
- ✓ Identificar, elaborar y acordar roles de liderazgo en el equipo y el proyecto
- ✓ Facilitar y asegurar comunicaciones grupales efectivas a nivel interno y externo
- ✓ Identificar y atender las necesidades de capacitación del grupo
- ✓ Ofrecer retroalimentación al grupo sobre los avances generales; consultar con el grupo y solicitar su retroalimentación e insumos

- ✓ Desarrollar la capacidad colectiva del grupo – incrementar gradualmente la libertad y la autoridad del grupo

Sus responsabilidades como gerente frente a cada individuo que dirige:

- ✓ Concebir a los miembros del equipo como individuos – con su propia personalidad, habilidades, fortalezas, necesidades, aspiraciones y temores
- ✓ Ayudar y apoyar a los individuos – planes, retos, altibajo
- ✓ Identificar y acordar responsabilidades y objetivos individuales apropiados
- ✓ Brindar reconocimiento y elogio a los individuos – reconocer el esfuerzo
- ✓ Cuando proceda, recompensar a los individuos con responsabilidad adicional, promociones y estatus
- ✓ Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades y fortalezas de cada individuo.
- ✓ Capacitar y fortalecer a los miembros individuales del equipo.
- ✓ Desarrollar la autoridad individual y la libertad.

Dimensiones de estudio gestión y dirección necesarias para el estudio del liderazgo organizacional, asumir un liderazgo tridimensional promete identificar contextos diversos y una mejor y eficiente gerencia.

2.2.2.2 El fenómeno del liderazgo: principales desarrollos teóricos y descubrimientos. Hernández, J. (2013) páginas 34 y 35

Como primera medida, el campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías.

Por esta razón, en la actualidad, uno de los modelos con mayor cantidad de investigacio-

nes es **el modelo de liderazgo transformacional** establecido sobre el liderazgo carismático. Este tipo de liderazgo se manifiesta a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores, ahora bien, los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas; además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto por parte de los seguidores, que son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En este sentido, los líderes transformacionales deben promover la cultura no autoritaria y a su vez, motivar hacia la obtención de metas comunes.

Por otra parte, plantean que los líderes transaccionales **utilizan los intercambios y la negociación con los colaboradores** a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales (recompensa contingente) y, además, suelen monitorear muy de cerca las actividades de estos con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidos (dirección por excepción).

Asimismo, **el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo de liderazgo emocional**. El liderazgo con inteligencia emocional, los líderes deben hacer frente a las emociones de los asociados o subalternos, en la cual existe una forma de mediar la emoción con la razonabilidad y el pensamiento.

A diferencia del modelo original, el liderazgo debe poseer principios básicos de comunicación en términos de poder vincular el sentido emocional con sus trabajadores. Esto va a depender de la capacidad que tenga de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que realizarse.

2.2.2.3 El estilo del jefe/a inmediato en función de la situación laboral y la madurez del equipo Whitehead, C. y Pankhurst, M. (2009) pagina 10.

El rol que debe desempeñar un gerente varía de acuerdo a la situación, y ésta a su vez depende de la madurez y la complejidad del equipo. Por eso, un gerente necesita desarrollar la capacidad para adoptar uno de cuatro estilos: gerente, orquestador, improvisador o facilitador, según lo exija la situación que pueden utilizarse para identificar las competencias de gestión específicamente asociadas a situaciones complejas y a la madurez del equipo.

2.2.2.4 Liderazgo: ¿Por qué un asunto perenne?

Schatsky, D. y Schwartz, J (2015) “El liderazgo se disparó para convertirse en uno de los retos de talento más apremiantes que enfrentan las organizaciones globales. Cerca de 9 de cada 10 líderes globales de RRHH y de negocios (86 por ciento) citaron el liderazgo como su principal preocupación”. (pg:17)

Siendo el liderazgo una de las prioridades en la agenda de las organizaciones, es sorprendente que las organizaciones no inviertan consistentemente en este tema. Entre los asuntos que retrasan el desarrollo del liderazgo efectivo están:

- ✓ **Liderazgo para pocos, no solo para muchos:** La dirección de personal consciente no solo debe enfocarse en las necesidades conjuntas de masas, prestar atención a detalles personales de quienes trabajan directamente con la dirección puede mejorar la fibra humana del líder.
- ✓ **Inversión consistente:** Muchas organizaciones ven el liderazgo como un programa de capacitación de corto plazo, o una serie de eventos episódicos que se presupuestan para

un año, pero no para el siguiente. Las compañías que “lo consiguen” invierten en desarrollar líderes tanto durante los buenos como durante los malos tiempos, en vez de tratarlo como un lujo que sólo pueden permitirse en los años fuertes.

2.2.2.5 ¿Dónde pueden empezar las organizaciones con el proceso de liderazgo?

Schatsky, D. y Schwartz, J (2015), páginas 20 y 21

Comenzar con el compromiso de desarrollar el liderazgo desde arriba: Sin el apoyo de la dirección el desarrollo de liderazgo probablemente nunca será un compromiso de largo plazo. Comprometa a los altos ejecutivos a mantener una inversión continua en el desarrollo del liderazgo.

¿Liderazgo para qué? Implica construir una estrategia alrededor de procesos de selección, evaluación, desarrollo, y sucesión, que defina el liderazgo que necesita la empresa para hoy y para mañana.

Desarrollar líderes en todos los niveles, el liderazgo no es un tema exclusivo, mientras muchos ejecutivos se preocupan solo por los líderes en niveles superiores, la realidad es que los líderes de nivel medio y de primer nivel, en realidad son quienes dirigen la compañía y son los líderes futuros de la organización. Ellos interactúan con los niveles operativos desde la base todos los días y pueden impulsar el desempeño, promover el compromiso.

Hacer del desarrollo y de la sucesión una prioridad: Recompensar a los líderes por desarrollar sucesores. Si no existe un proceso para sembrar y alimentar el ciclo con el mejor talento, las inversiones en liderazgo no generarán valor.

Desarrollar un modelo de capacidades: Construir una estructura sólida para los proce-

sos de evaluación y desarrollo. Ahora existen muchos modelos, sin embargo las compañías pueden usar modelos sencillos para sus programas de liderazgo.

Ampliar las fronteras para crear nuevas oportunidades de desarrollo de liderazgo:

Trabajar con socios de negocios, universidades, organizaciones no gubernamentales, y otras organizaciones, para generar nuevas experiencias de liderazgo, incluyendo proyectos pro bono y de servicio a la comunidad.

2.2.3 Dimensión de dirección. Desempeño de la organización.

Amarau, A. (2009): “Quienes administran organizaciones son responsables de la realización de objetivos y de la forma en que se utilizan los recursos. El desempeño de una organización es el reflejo de la competencia de sus administradores” (pg: 281).

Indudablemente una organización eficiente, eficaz y competitiva demuestra que tiene líderes y gerentes de alto desempeño. Los criterios básicos de dirección aplican la definición, división de funciones, y la complementación con otras. El arte de dirigir en todos los tipos de organizaciones dispone de sistemas complejos de evaluación, formados por un gran número de criterios.

En la dirección y el liderazgo se pueden considerar dos nortes de acción indispensables para la gerencia, que bien según Amarau, A. (2009) páginas (281, 282) y página 310:

Eficiencia en la gestión:

La eficiencia de una organización o sistema depende de la manera en que se utilizan sus recursos. Eficiencia significa:

- ✓ Realizar actividades o tareas en forma correcta. A fin de obtener los resultados esperados.
 - ✓ Efectuar tareas de manera inteligente, con el mínimo esfuerzo y el mejor aprovechamiento posible de los recursos. La aplicación eficiente de estrategias de optimización depende del conocimiento individual en el desempeño, esto, y la relación con el esfuerzo.
 - ✓ Realizar tareas de manera económica, al emplear la menor cantidad posible de recursos.
- La eficiencia es un principio de aplicación por parte del recurso humano, es más que una simple medida cuantitativa de desempeño.

Prácticas motivacionales:

Las prácticas motivacionales comprenden todos los tipos de incentivos y recompensas que las organizaciones ofrecen a sus empleados en la tentativa de conseguir el desempeño que haga posible la realización de sus objetivos. Las prácticas motivacionales son de hecho estrategias comunes por parte de la dirección y el liderazgo, haciendo ameno el recorrido y la trayectoria de los empleados en la empresa, entre ellas se encuentran:

Enriquecimiento de cargos:

Esta técnica consiste en aumentar los factores motivacionales de un cargo o de un grupo de trabajo. Eso se hace, primero, con el aumento de las tareas que realiza esa persona o grupo. El enriquecimiento involucra el empowerment (empoderamiento), que significa “atribuir poderes o responsabilidades, a alguien”.

El empowerment a nivel de dirección implica la transferencia de atribuciones de planeación, organización y control del líder o gerente hacia una persona o grupo, que se convierte en

autodirigido o autogestionado.

Programas de incentivos:

Tienen el objetivo de estimular o premiar el desempeño. Hay cuatro categorías principales de incentivos: programas de reconocimiento (por ejemplo, certificados de reconocimiento), incentivos monetarios (primas, bonos, entre otros), capacitación, entre otros.

Participación en las utilidades y resultados:

La legislación en vigor determina que la participación en las utilidades como una forma de reconocimiento por parte de la dirección en los resultados y alcance obtenido a nivel económico por la empresa, debido a la producción y gestión de quienes allí laboran.

2.2.4 Dimensión de análisis y jerarquización de puestos.

2.2.4.1 Descripción de Puestos

Chiavenato, I. (2002) “La descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización”. (pág. 226)

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

La descripción del trabajo debe abarcar varias características esenciales:

- ✓ **Variedad de habilidades:** Grado en el que un puesto requiere llevar a cabo diversas actividades que suponen el uso de un conjunto de habilidades y talentos diferentes de la persona.
- ✓ **Significación del puesto:** Grado en el que un puesto tiene una importancia sustancial para la vida de otras personas, ya sean de la propia organización como del mundo en general.
- ✓ **Identidad del puesto:** Grado en el que un puesto requiere hacer «en su totalidad» un trabajo identificable, es decir, hacer el trabajo desde el principio hasta el final, con un resultado visible.
- ✓ **Autonomía:** Grado en el que un puesto proporciona libertad, independencia y discreción a la persona para programar el trabajo y decidir los procedimientos mediante los cuales se llevará a cabo.
- ✓ **Retroalimentación del puesto:** Grado en el que realizar las actividades que requiere el puesto de trabajo aporta a la persona información directa y clara sobre la efectividad de su rendimiento.

2.2.4.2 El análisis del puesto de trabajo proceso para la jerarquización. Dolan, S. Cabrera, R. Jackson, S. y Schuler, R (2007) páginas del 57 al 60.

Análisis de puestos:

Prácticamente todas las funciones y actividades de gestión de los recursos humanos, así como los comportamientos y las actitudes de los empleados, tienen sus raíces en la interrelación

de éstos con sus puestos de trabajo. El eslabón que existe entre los individuos y la estructura y los resultados de la organización son los puestos de trabajo. Cuando los empleados actúan de forma que hacen un buen uso de sus capacidades y habilidades, la organización puede sacar provecho de sus transacciones con el entorno.

Así pues, una vez hecha la descripción de puestos, desde la perspectiva de los recursos humanos, el análisis del puesto de trabajo es el siguiente paso y el proceso fundamental del que dependen la mayoría de las demás actividades relacionadas con los recursos humanos. Su propósito es proporcionar información sobre cómo lleva a cabo la organización sus funciones, cómo tiene asignadas las competencias y responsabilidades y, por tanto, cómo trata de lograr la organización sus objetivos y metas.

El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios, además de ser todo esto un proceso esencial para la descripción de la jerarquización y clasificación de los cargos, determinar los niveles de liderazgo y cuáles son los cargos que especifican los niveles de dirección y supervisión.

Fines e importancia del análisis del puesto de trabajo para el liderazgo y la jerarquización:

Además de servir de ayuda a la hora de tomar diversas decisiones relativas a la gestión de los recursos humanos, tales como selección, promoción, evaluación del rendimiento y otras actividades y funciones, el análisis del puesto de trabajo se necesita para validar los métodos y técnicas que se emplean en dichas decisiones. El análisis del puesto de trabajo es, asimismo, impor-

tante porque proporciona la base para el establecimiento o la reevaluación de los siguientes temas generales que conciernen a la dirección de la organización:

- **Estructura de la organización:** Ayuda a decidir de qué forma deberá dividirse el conjunto total de tareas de la organización en unidades, divisiones, departamentos, unidades de trabajo, etc.
- **Estructura de los puestos de trabajo:** Ayuda a decidir de qué forma deberán agruparse los trabajos en puestos y familias de puestos.
- **Grado de autoridad:** Ayuda a comprender la forma en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones.

Relaciones e influencias sobre el análisis del puesto de trabajo:

Existen muchas relaciones entre el análisis del puesto de trabajo y otras actividades de recursos humanos, así como con las metas y características de la organización. A continuación es imprescindible esbozar algunos de los aspectos más importantes:

Metas de la organización. Los puestos de trabajo no reflejan solamente el diseño y la tecnología de la organización, sino también sus metas. De hecho, los puestos de trabajo son declaraciones muy explícitas que hacen las organizaciones respecto de lo que han decidido son los medios más adecuados para lograr sus metas. Además, las metas declaradas, y los consiguientes criterios de excelencia que establece la organización, dan indicaciones claras a los empleados sobre lo que es importante y dónde se precisa que concentren sus esfuerzos. Ello permite construir indicadores o criterios a partir de los cuales se evalúe a los trabajadores.

Tecnología. El tipo de tecnología que emplee y tenga disponible una organización es

también crucial, ya que determina el diseño de puestos que es posible realizar. Por ejemplo, los fabricantes de automóviles, que efectúan enormes inversiones en instalaciones y maquinaria para sus líneas de montaje, encuentran que les resulta prácticamente imposible transformar su tecnología de forma que sean grupos de trabajadores quienes fabriquen los coches. El resultado es que la mayor parte de los puestos de trabajo de montaje siguen estando muy segmentados y siguen siendo muy repetitivos. Además, la tecnología de línea de montaje determina la estructura o el diseño de la organización y ésta, a su vez, los tipos de diseño de puestos de trabajo más adecuados. Otra muestra de evolución de puestos de trabajo vinculada a la tecnología es la experimentada en el sector financiero, los bancos, mediante el uso de los equipos informáticos.

Planificación de recursos humanos. El análisis del puesto de trabajo ayuda a decidir quiénes serán los sucesores en los diversos planes de carrera. El conocimiento de las competencias de un puesto nos permite determinar con qué otros se complementa, tanto horizontal como verticalmente. Asimismo, permite determinar qué tipos de empleados se precisan cuando la empresa está pensando diversificar sus productos o servicios, o cambiar o transformar su tecnología.

Reclutamiento y selección. Basándose en el análisis del puesto de trabajo, en conjunción con la planificación de los recursos humanos, la organización puede decidir a quién reclutar. Sin el análisis del puesto de trabajo, la organización sería incapaz de determinar con precisión qué tipo de aspirantes se necesita, con qué perfiles y, por tanto, dónde buscarlas. Acometer un proceso de reclutamiento y selección sin disponer de dicha información tendrá consecuencias graves sobre la productividad y sobre la validez de los procedimientos y decisiones de selección que se tomen. Solamente a partir de la información del análisis del puesto de trabajo puede demostrar específicamente una organización que sus procedimientos de selección están relacionados con el

puesto a cubrir.

Evaluación del rendimiento y formación. Para evaluar eficazmente el rendimiento de los empleados, el método que se emplee debe reflejar y recoger los cometidos y funciones que se han asignado al puesto de trabajo. Por otra parte, sólo a partir del examen de las habilidades que requiere un puesto de trabajo (tal como se definen en los requisitos del puesto de trabajo) puede la organización formar y promocionar a los empleados. Es precisamente la evolución en contenidos y competencias que sufren los puestos de trabajo lo que reclama y permite diseñar nuevos programas de formación.

Retribución. El análisis del puesto de trabajo desempeña un papel esencial en las actividades de retribución. El valor de un puesto de trabajo se determina en función del análisis que de él se hace. Asimismo, mediante el análisis del puesto de trabajo se conoce si el nivel de sueldo es justo en relación con el de otros puestos de trabajo. Es decir, el análisis del puesto de trabajo ayuda a garantizar que los empleados que ocupan puestos con el mismo valor reciben el mismo salario, manteniéndose el principio de equidad interna.

El análisis del puesto de trabajo sirve de guía a los empleados a la hora de establecer sus aspiraciones respecto de la carrera profesional. Las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo que se publican pueden ayudarlos a decidir sobre el tipo de formación y perfeccionamiento por los que deberían optar a fin de avanzar en su carrera. Puede dar a conocer qué conocimientos necesitaría tener una persona para desempeñar un puesto de mayor nivel de responsabilidad. Gestión de la salud e higiene en el trabajo. Un análisis del puesto de trabajo mal hecho (o mal definido) puede contribuir a producir lesiones y accidentes en el lugar de trabajo. Por el contrario, un puesto de trabajo bien definido facilita información que puede utilizarse para aplicar los

principios ergonómicos en el rediseño del trabajo y de su entorno.

2.3 Bases legales.

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho.

Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Artículo 88. El Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo. El Estado reconocerá el trabajo del hogar como actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar social. Las amas de casa tienen derecho a la seguridad social de conformidad con la ley.

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los

siguientes principios:

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

2.3.2 Ley Orgánica del trabajo para los Trabajadores y Trabajadores.

Artículo 43. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajado-

ras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona se establecerá exista o no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios o becarias, y se procederá conforme a esta Ley en materia de salud y seguridad laboral.

2.4 Generalidades de la empresa

2.4.1 Descripción de la Empresa.

La Empresa Socialista Pesquera Industrial del Alba, Pescalba, S.A., es una empresa dedicada básicamente, a la captura, refrigeración y comercialización de atún, es decir, es una iniciativa binacional entre los gobiernos de Cuba y Venezuela, que está dedicada a la pesca de atún, así como a la fabricación y venta de hielo industrial para embarcaciones, las reparaciones navales y la construcción de diques (embarcaciones) tanto externas como internas, lo que quiere decir, aquellas que pertenecen a la empresa y a las particulares, realizando también otros tipos de mantenimientos a las mismas.

2.4.2 Ubicación Geográfica.

La Empresa Socialista Pesquera Industrial del Alba, Pescalba S.A., se encuentra ubicada en la Calle El Salado, Redoma el Ferry, Edificio Pescalba, Frente a Avecaisa, en Cumaná, Estado Sucre.

2.4.3 Reseña Histórica.

Durante el año 2007, se iniciaron las negociaciones entre la República Bolivariana de Venezuela y la República de Cuba, con el objeto de construir un proyecto conjunto que permitie-

ra a ambos países alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ Incrementar las producciones pesqueras a través de la ampliación de las actuales Zonas de captura en ambos países.
- ✓ La aplicación y desarrollo de nuevas tecnologías y técnicas pesqueras, basados en los principios de pesca precautoria y de protección al ecosistema.
- ✓ El incremento del consumo social priorizado y la situación de importaciones, destinadas a los países del ALBA.

En el mes de Marzo del 2007 se evalúa la posibilidad de realizar un proyecto conjunto que permitiera la reactivación de nuestra Flota Pesquera del Alto, lo que a un menor precio, teniendo en cuenta las posibilidades que existían en Venezuela de Financiamiento y combustible a precios ventajosos.

Para el mes de Septiembre del mismo año se inician las negociaciones con el antiguo Instituto Nacional de Pesca y acuicultura (INAPESCA), ahora INSOPESCA, que permitiera el desarrollo de nuestra idea de proyecto.

El 15 de Octubre se firman dos cartas de intención entre el MIP y el MPPAT, con el objetivo de sentar las bases para la creación de dos empresas mixtas en Venezuela, una para el Desarrollo de una Flota Pesquera en aguas Nacionales e Internacionales y otra para el Desarrollo de la Industria Naval Estatal Pesquera Venezolana.

Posteriormente el 28 de Octubre del mismo año se instala en Venezuela la Comisión de Trabajo permanente de especialistas de ambos países que permitiera la elaboración de los documentos económicos – legales para la constitución de dichas empresas. Luego el 28 de Diciembre

se decide entre el gobierno de Venezuela y el cubano la construcción de una sola empresa.

2.4.4 Misión, Visión, Objetivos y Valores de la Empresa.

En este apartado, se hará mención sobre la misión, visión, objetivos y valores que posee la empresa.

2.4.4.1 Misión de la Empresa.

La misión de una empresa, consiste en proyectar la meta que pretende alcanzar como función de su razón de ser. En tal sentido, la Empresa Socialista Pesquera Industrial del Alba, Pescalba S.A., se ha planteado su misión, la cual consiste en: “Garantizar el consumo de especies marinas en nuestro país, Cuba y los demás países miembros de la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA), a través de la explotación de la pesca de atún, jurel y otras especies, tanto en aguas nacionales como internacionales garantizando así la eliminación de la cadena de intermediarios para de esta manera poder llevar el producto a precios solidarios y accesibles para las poblaciones de escasos recursos; así mismo, fortalecer y apoyar a las comunidades de pescadores a través de la construcción, mantenimiento y reparación de embarcaciones de pequeño y mediano porte, que permitan al pescador artesanal tener un mayor nivel de accesibilidad a la actividad y que contribuyan al mejoramiento de sus condiciones laborales”.

2.4.4.2 Visión de la Empresa.

La visión se refiere al alcance que desea lograr una empresa, es decir, hasta donde desea llegar y cómo proyectarse. La visión de la Empresa Socialista Pesquera Industrial del Alba, Pescalba S.A., es la siguiente:

“Ser una empresa con un alto nivel de penetración en el mercado, que pueda satisfacer tanto los mercados de los países miembros (Venezuela y Cuba) como de los demás pueblos del ALBA, a través de la operación de una flota pesquera diversificada que permita producir un gran porcentaje del pescado que la población necesita, de manera que se pueda incrementar el consumo de especies marinas sobre todo en aquellos estratos de bajos recursos, así como también ser garante de las políticas agroalimentarias y del fortalecimiento del nuevo modelo socio productivo, incorporando también el desarrollo de los astilleros de manera de poder apoyar al sector pesquero y a los pequeños productores otorgando condiciones adecuadas para la pesca”.

2.4.4.3 Objetivos de la Empresa.

Los objetivos, son metas que se plantea una empresa, el cual destina tiempo, esfuerzos y recursos para el logro o alcance de los mismos. En tal sentido, los objetivos de la Empresa Socialista Pesquera Industrial del Alba, Pescalba S.A., son los siguientes:

2.4.4.3.1 Objetivo General.

“Impulsar el Modelo de Producción Socialista en la pesca, que garantice la Soberanía Alimentaria, las condiciones de vida dignas para las poblaciones de Cuba, Venezuela y otros países del ALBA, el aprovechamiento y ocupación laboral de los hombres de mar de ambos países y la creación de una nueva generación de pescadores, en el Marco de los Convenios de la Alternativa Bolivariana para las Américas”.

2.4.4.3.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Garantizar el mejoramiento continuo de la producción.
- ✓ Incrementar las producciones y descargas de productos pesqueros en el país.

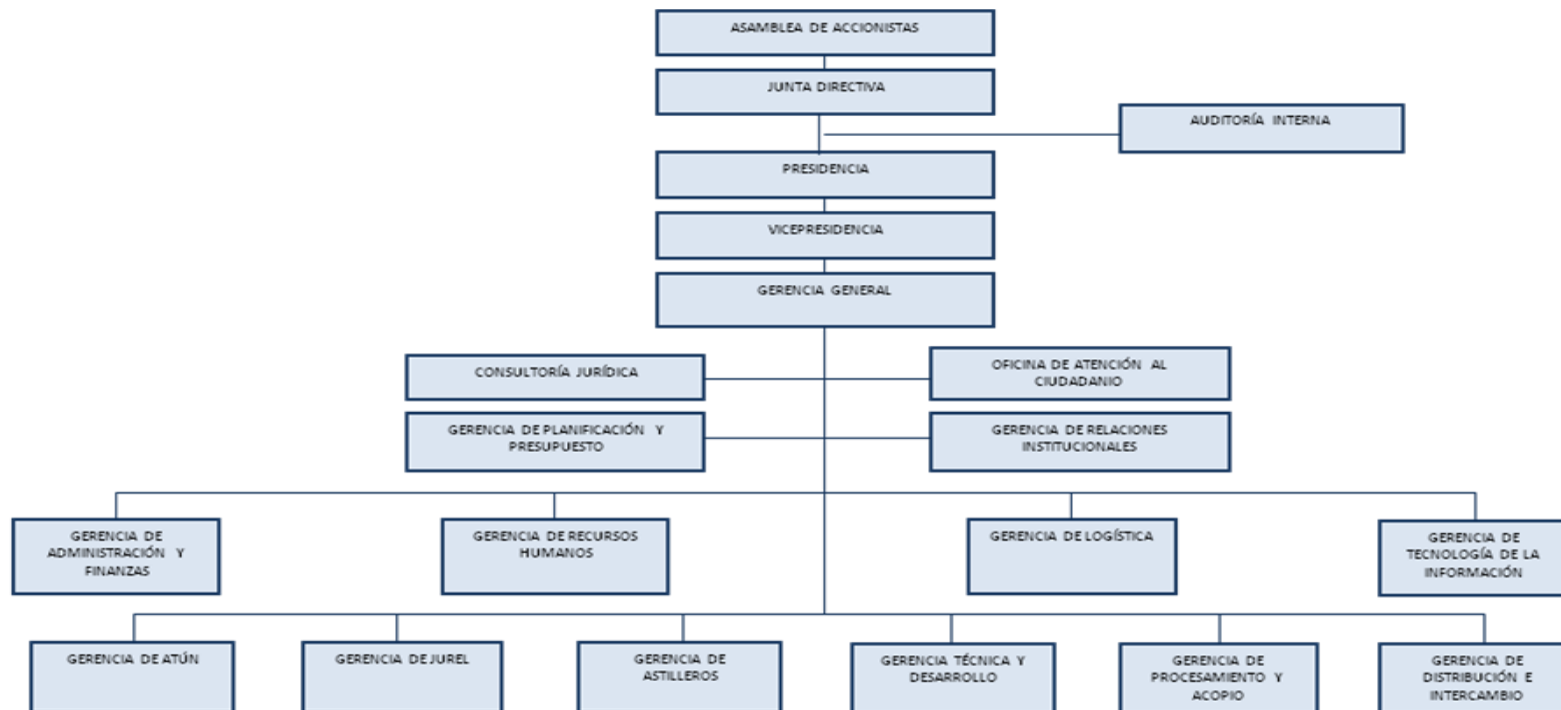
- ✓ Reducir los costos de operación.
- ✓ Asegurar la estabilidad de la empresa, a través de una óptima producción.
- ✓ Incrementar las fuentes de empleo, incluyendo mejoras en las condiciones de vida y trabajo de los pescadores.
- ✓ Garantizar la conservación del medio ambiente.

2.4.4.4 Valores de la Empresa.

La Empresa Socialista Pesquera Industrial del Alba, Pescalba S.A, está basada en los valores humanísticos de la cooperación y la preponderancia de los intereses comunes sobre los individuales, para el aprovechamiento de recursos y ejecución de actividades, siempre sometidas al respeto absoluto de la soberanía económica y social de la Nación, que introduce progresivamente relaciones socialistas, articulando la planificación centralizada de la economía con la desconcentración y desarrollo del poder para proporcionar la mayor suma de felicidad y equidad posible a la comunidad, promover su desarrollo integral y satisfacer sus necesidades alimentarias.

2.4.4.5 Organigrama de la Empresa.

La Estructura Organizativa de la Empresa Mixta Socialista Pesquera Industrial del ALBA S.A, aprobada por Asamblea de Accionistas se representa de la siguiente manera:



Fuente: PESCALBA, Oficina de Gestión Humana.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo cumple con las condiciones requeridas para desarrollar la metodología que representa el perfeccionamiento de la investigación en cuestión, tales como el enfoque de la investigación, el tipo y diseño de investigación, la población y muestra de estudio, fuentes de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de información, así como las técnicas para el procesamiento y análisis de los datos.

3.1 Enfoque de la investigación.

El enfoque de la investigación en primer lugar estará orientada a la aplicación de un enfoque cualitativo que según Hernández, Fernández y Baptista (2006): “...Su propósito es “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido” (pg.: 5) Este enfoque considerado como parte del desarrollo cualitativo de la investigación se basa en la recolección de datos mediante la observación y descripción de hechos.

Asimismo el estudio se orientará hacia la aplicación cuantitativa que los mencionados autores definen que es aquella que:

Utiliza la recolección de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis, establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (pg.: 5).

El enfoque cuantitativo para efectos de la presente investigación es capaz de proporcionar la recolección de datos y el uso de análisis estadísticos confiando en la medición numérica obje-

tiva.

En líneas generales el enfoque de la investigación constará de una aplicación cualicuantitativa o mixta, donde según Hernández, Fernández y Baptista (2006) “ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de la investigación, o al menos, en la mayoría de sus etapas...” (p.21)

La integración de ambos enfoques contribuye de manera relevante en el desarrollo de la investigación, pues el establecimiento de herramientas frecuenciales, datos estadísticos que puedan sustentar la dinámica social observada por la población a estudiar permite buscar un enfoque parcial en el carácter cualitativo de la investigación.

3.2 Tipo de investigación.

La presente investigación es de tipo descriptiva, esto según Arias F. (2012) “Consiste en la caracterización de un hecho o fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento...” (p. 24)

Por otro lado Hernandez, R. Fernandez, C. Baptista, P. (1998) “Miden de manera independiente los conceptos o variables a los que se refieren... En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de especificar quienes deben estar incluidos en la medición...” (Pg.: 61).

El tipo de investigación a desarrollar permitirá especificar características y las diversas variables que intervienen en la jerarquización de cargos y la influencia de la dirección y liderazgo entre estos.

3.3 Diseño de investigación.

Según Arias, F. (2006) el diseño de investigación es “La estrategia general que adopta el

investigador para responder al problema planteado.” (Pg.: 27)

En este sentido esta investigación está dirigida desde la perspectiva de un diseño de campo, esto según Tamayo y Tamayo (2001) “Es cuando los datos se recogen directamente de la realidad (...) lo cual facilite su revisión y modificación en caso de surgir dudas.” (p. 110)

Este diseño de investigación garantizará el logro operacional de los propósitos de investigación previamente planteados, percibe la realidad y las variables de manera oportuna y por medio del enfoque investigativo y respectivos análisis de las variables arrojará los resultados idóneos.

3.4 Población y muestra.

En esta oportunidad Fontaines, T. (2013) define la población como “El total de unidades que pudieran ser observadas en la investigación...” (Pg.: 136).

Para efectos de esta investigación, la población estuvo conformada por los diecinueve (19) trabajadores de la Oficina de Gestión Humana de la empresa PESCALBA, S.A. a continuación se mencionan de acuerdo al cargo general que ocupan:

CUADRO N° 1: DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN.

DESCRIPCIÓN
Especialista III- Gerente (1)
Especialista III-Coordinador (1)
Especialista II- Coordinador (1)
Especialista I- Coordinador (E) (2)
Especialista I (4)
Especialista III (2)
Especialista III- Auxiliar de Recursos Humanos (1)
Asistente Administrativo I (2)
Asistente Administrativo II (2)
Archivista (1)
Paramédico (1)
Chofer (1)

Fuente: Procesado por los autores (2018).

Es importante realzar que por tratarse de una población delimitada, no se aplicó ninguna técnica de muestreo, por lo tanto se procedió a estudiar la población en su totalidad, cabe destacar que la misma es de carácter finito según Arias, F (2006) se trata de: “Aquella agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además existe un registro documental de dichas unidades” (pg.: 82). Los integrantes de tal población cumplen características en común que las relacionan para el desarrollo de este estudio.

3.5 Fuentes de investigación.

Méndez, C. (2008) refiere que: “Información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento: observación, cuestionarios, encuestas, entrevistas, sondeos”. (Pg.: 248).

A efecto de la presente investigación, las fuentes primarias representan el total de la información recolectada proveniente de los sujetos de estudio, por medio de las diversas técnicas e instrumentos para recolección de información. Los integrantes de la Oficina de Gestión Humana están distribuidos de la siguiente forma:

CUADRO N° 2. CARGOS DE LA OFICINA DE GESTIÓN HUMANA DE LA EMPRESA
PESCALBA, C.A.

CARGOS	COORDINACION ADSCRITA	CANTIDAD
Especialista III - Gerente	Acción central	1
Especialista II	Auxiliar de recursos humanos	1
Especialista I	Acción central	1
Archivista	Acción central	1
Chofer	Acción central	1
Especialista I - Coordinador	Coordinación de bienestar social	1
Especialista I	Coordinación de bienestar social	1
Asistente administrativo I	Coordinación de bienestar social	1
Asistente administrativo II	Coordinación de bienestar social	1
Especialista II-Coordinador	Coordinación de servicio de seguridad y salud laboral	1
Especialista I	Coordinación de servicio de seguridad y salud laboral	1

Asistente administrativo I	Coordinación de servicio de seguridad y salud laboral	1
Paramédico	Coordinación de servicio de seguridad y salud laboral	1
Especialista III - Coordinador	Coordinación administración de personal	1
Especialista III	Coordinación de administración de personal	1
Especialista I	Coordinación de administración de personal	1
Asistente administrativo II	Coordinación de administración de personal	1
Especialista I- Coordinador	Coordinación de selección y adiestramiento.	1
Especialista III	Coordinación de selección y adiestramiento	1
TOTAL		19

Fuente: Procesado por los autores (2018).

Asimismo los investigadores consideraran las fuentes secundarias de investigación, siendo estas según Méndez, C. (2008): “Información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento” (pg.: 248).

Las fuentes secundarias para efectos de esta investigación estarán conformada por revisión bibliográfica, antecedentes de investigación, documentos físicos y electrónicos, leyes y

cualquier otra que pueda llegar a sustentar, traducir e interpretar las fuentes de información primarias.

3.6 Técnicas e instrumentos para la recolección de información.

Las técnicas consideradas fueron en primer lugar la aplicación de cuestionarios, los cuales desde el punto de vista de Hernández, Fernández y Baptista (2003) “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.391).

En esta oportunidad el cuestionario será Mixto, según Arias, F. (2012): “Es aquel que combina preguntas abiertas, cerradas y mixtas” (Pg: 74).

La intención de usar este medio es recolectar la información necesaria dirigida básicamente hacia los aspectos generales del cargo, este cuestionario está estructurado por quince (15) preguntas abiertas y cerradas, consta de tres (3) partes y se encuentra estructurado por las siguientes variables:

PARTE I: IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE ASPECTOS INTRINSECOS DEL CARGO.

PARTE II: DESCRIPCION DE ASPECTOS EXTRINSECOS Y EXIGENCIAS DEL CARGO.

PARTE III: SITIO DE TRABAJO.

Posteriormente será aplicada una encuesta que según Fontainez, T. (2013):

Es una fusión entre entrevista y observación estructurada. Se caracteriza por la obtención de información mediante una entrevista dirigida a recabar información específica delimitada en un protocolo o instrumento de investigación, que puede ser analizada estadísticamente y al

mismo tiempo, los resultados pueden ser extrapolados a la población de las que se extraen. (Pg: 145).

La aplicación de una encuesta consta de valorar y analizar las respuestas específicas al respecto de las variables relacionadas con la investigación, dicha encuesta será escrita que según Arias, F. (2012): "...Se realiza a través de un cuestionario autoadministrado, el cual su nombre lo indica, siempre es respondido de forma escrita por el encuestado" (pg: 72).

Esta encuesta servirá para considerar las diversas percepciones de los empleados de esta área acerca de las funciones y los niveles de dirección y liderazgo entre los mismos, esta encuesta está estructurada por tres (3) Partes y veinticinco (20) interrogantes, las partes están definidas por las siguientes dimensiones:

PARTE I: DIMENSIONES DE JERARQUIZACION Y ANALISIS. (CONOCIMIENTO DEL CARGO).

PARTE II. DIMENSION DE DIRECCIÓN.

PARTE III. DIMENSION DE LIDERAZGO.

Finalmente se considerará la observación. Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (1998): "Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias." (Pg. 310).

Tal herramienta es relevante pues permitirá establecer una indagación y perspectiva orientada a la captación de la realidad existente en la Oficina de Gestión Humana de la empresa PESCALBA, S.A, con respecto a la intervención del liderazgo y la dirección y la jerarquización

entre los cargos de esta unidad.

El tipo de observación a considerar en esta investigación será la estructurada que según Arias, F. (2012): “Es aquella que además de realizarse en correspondencia con unos objetivos, utiliza una guía diseñada previamente, en la que se especifican los elementos que serán observados” (pg.: 70).

La observación estructurada permitirá evaluar elementos y variables concretas desde la raíz, todo esto relacionado con el propósito de lograr identificar las funciones que realizan los trabajadores y luego organizarlas intelectualmente, además de sustentar las bases de jerarquización y liderazgo.

3.7 Técnicas para el procesamiento y análisis de datos:

Para procesar y analizar los datos que serán obtenidos mediante la aplicación del instrumento a la población objeto de estudio, se procederá a la organización de los mismos de manera cualitativa por medio de una lista de cotejo o chequeo, que según Arias, F. (2012)”... Es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. (pg: 70).

De igual manera, para el análisis cuantitativo serán aplicadas distribuciones de frecuencia que según Hernandez, R. Fernandez, C. y Baptista, P. (1998) son: “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”. (pg: 343), y posteriormente, se procederá a organizarlos con la ayuda de un tabulador entendiéndose este según Sabino C. (1995) “... hacer tablas, listados de datos que permitirán su agrupamiento y contabilidad...”

Por medio de estas herramienta los datos suministrados a través de la observación, el

cuestionario y la encuesta se resumen en tablas se codificarán y tabularán, y finalmente se expresan en porcentajes usando programas automatizados como Excel.

CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

A continuación serán analizados, interpretados y finalmente presentados los datos obtenidos mediante, en primer lugar la aplicación de un cuestionario, seguidamente de una encuesta y finalmente los datos recolectados a través de una lista de cotejo por medio de la observación directa a la dinámica de los trabajadores de la oficina de gestión humana de PESCALBA S.A; logrando una apreciación integral de la situación en cuestión.

4.1 Resultado y análisis de los datos recolectados por medio del cuestionario aplicado a los trabajadores de la oficina de gestión humana de PESCALBA S.A

En este primer apartado se presentan los datos obtenidos por medio de la aplicación de un cuestionario considerando aspectos concernientes a la identificación de los cargos, descripción y jerarquización entre los mismos y sus puestos de trabajo. Una vez recolectados los datos, se procede a realizar análisis cualitativos de tipo descriptivo y cuantitativo a nivel absoluto y porcentual.

PARTE I: IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE ASPECTOS INTRINSECOS DEL CARGO.

CUADRO N° 3. DESCRIPCIÓN Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. GERENTE.

Nombre del Cargo: Gerente De Recursos Humanos.	Tipo de Cargo: Administrativo/Profesional	Formación Académica: Superior
Jerarquización: Especialista, Nivel III	Tipo de Jornada: Diurno.	Horario: De 8:00 am - 12:00pm y de 2:00pm - 6: 00 pm
Unidad o Gerencia de Adscripción (Supervisado por): Gerencia General.		Responsable (Supervisa a): Personal adscrito a la oficina.
Función General del Área: Prestar apoyo a los diferentes especialistas y coordinadores del área, así como llevar el control y orden de la documentación interna perteneciente al departamento donde ofrece servicios.		
Funciones Específicas del Cargo: ✓ Controlar y Gestionar el beneficio de los empleados, u otro beneficio equivalente, de acuerdo con las leyes. ✓ Procesar las solicitudes y demás trámites ante la gerencia general con respecto a las necesidades de los trabajadores dependientes de la empresa. ✓ Diseñar y asegurar la implementación de los programas en beneficio del Recurso Humano de la empresa que garanticen el equilibrio en las relaciones laborales por medio de un clima organizacional y medio ambiente de trabajo adecuados. ✓ Desarrollar y coordinar las políticas en relación al personal de la empresa. ✓ Asesorar al personal de la empresa en caso de ser necesario. ✓ Identificar, evaluar y proponer los correctivos que permitan controlar las condiciones idóneas de trabajo. ✓ Participar activamente en la elaboración de los planes y actividades de información cada cuanto sea necesario. ✓ Asegurar a través de diversas estrategias e instrumentos la protección del personal. ✓ Velar por el adecuado cumplimiento de las asignaciones de las coordinaciones que dependen directamente de la oficina de gestión del talento humano de la empresa. ✓ Velar por la cancelación de las obligaciones y disposiciones legales derivadas de la nómina, tanto el personal de acción central de la empresa (Marino y tierra) y los empleados de las UPSAS (Unidades de Producción Socialista: pequeñas y medianas empresas dependientes de PESCALBA, siendo esta su empresa matriz). ✓ Autorizar los puntos de cuenta referente al ingreso, transferencia, designación o comisión de servicio de cada trabajador de la empresa. ✓ Autorizar los trámites ante el IVSS. ✓ Cualquier otra actividad afín a su cargo con respecto a la gestión de personal.		

Fuente: Recolectada y procesada por los autores. (2018)

CUADRO N° 4. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS

Nombre del Cargo: Auxiliar De Recursos Humanos.	Tipo de Cargo: Administrativo/Profesional	Formación Académica: Superior
Jerarquización: Especialista, Nivel III	Tipo de Jornada: Diurno.	Horario: 8:00 am- 12:00pm y de 2:00pm–6: 00 pm
Unidad o Gerencia de Adscripción (Supervisado por): Gerencia de Recursos Humanos.		Responsable (Supervisa a): Ninguno.
Función General del Área: Prestar apoyo a los diferentes especialistas y coordinadores del área, así como llevar el control y orden de la documentación interna perteneciente al departamento donde ofrece servicios.		
Funciones Específicas del Cargo: ✓ Ayudar en cualquier actividad que requiera el personal de este departamento, como la búsqueda de documentos (expedientes de marinos, obreros, personal administrativo, pasantes, currículos, oficios, memorándum y otros.). ✓ Crear expedientes de trabajadores que no lo tengan, o de nuevo ingreso, así como verificar que estos se encuentren completos y organizados; de igual forma crear expedientes de pasantes y de correspondencia interna, esto con el fin de un orden cronológico de los mismos. ✓ Mantener en orden cronológico el control de las valijas, verificar su numeración y de no tenerlas, colocárselas. ✓ Fotocopiar y escanear documentos pertenecientes a la unidad donde presta sus servicios. ✓ Cumplir con demás funciones y tareas asignadas por parte de la unidad donde presta sus servicios.		

Fuente: Recolectada y procesada por los autores. (2018)

CUADRO N° 5. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. ESPECIALISTA(ACCION CENTRAL)

Nombre del Cargo: Especialista De Recursos Humanos.	Tipo de Cargo: Administrativo/Profesional	Formación Académica: Superior
Jerarquización: Especialista, Nivel I.	Tipo de Jornada: Diurno.	Horario: 8:00 am- 12:00pm y de 2:00pm–6: 00 pm
Unidad o Gerencia de Adscripción (Supervisado por): Gerencia de Recursos Humanos (Acción central).		Responsable (Supervisa a): Ninguno.
Función General del Área: Llevar el control de los trámites internos de los empleados de la organización matriz y de los trabajadores de las UPSAS (Unidades de producción social) dependientes de la empresa., rendir cuenta de ello a los diferentes especialistas y coordinadores del área.		
Funciones Específicas del Cargo: ✓ Control de vacaciones, salida al goce y disfrute y entrada a las labores de los empleados. ✓ Control de los reposos médicos. ✓ Control de las Horas Extras de los empleados. ✓ Planillas de empleados ante el IVSS. ✓ Anotaciones en el libro diario de la gerencia para realizar las Constancias de trabajo y emitirlas. ✓ Ofrecer apoyo extraordinario a las diversas coordinaciones del departamento de ser requerido.		

Fuente: Recolectada y procesada por los autores. (2018)

CUADRO N° 6.DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. ARCHIVISTA (ACCIÓN CENTRAL)

Nombre del Cargo: Archivista	Tipo de Cargo: Administrativo	Formación Académica: Bachiller/ Superior
Jerarquización: Ninguno.	Tipo de Jornada: Diurna.	Horario: 8:00 am- 12:00pm y de 2:00pm–6: 00 pm
Unidad o Gerencia de Adscripción (Supervisado por): Gerencia de Recursos Humanos (Acción central).		Responsable (Supervisa a): Ninguno.
Función General del Área: Llevar el control y organización de la documentación interna y expedientes de los trabajadores de la organización matriz y de los trabajadores de las UPSAS (Unidades de producción social) dependientes de la empresa.		
Funciones Específicas del Cargo: • Archivar, actualizar y controlar de manera organizada los expedientes de los trabajadores y demás documentación. • Revisar constancias y reposos médicos de forma cronológica, además de procurar que estos reposen en el correspondiente expediente de cada trabajador y trabajadora de la empresa. • Resguardar los expedientes de los trabajadores de la empresa. • Fotocopiar e imprimir diversas documentaciones. • Llevar a otros departamentos cualquier documentación emitida por la empresa. • Ofrecer apoyo extraordinario a las diversas coordinaciones del departamento de ser requerido.		

Fuente: Recolectada y procesada por los autores. (2018)

CUADRO N° 7. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. CHOFER (ACCION CENTRAL)

Nombre del Cargo: Chofer.	Tipo de Cargo: Obrero.	Formación Académica: Media- Bachiller
Jerarquización: Ninguna.	Tipo de Jornada: Diurno.	Horario: De 8:00 am- 12:00pm y de 2:00pm–6: 00 pm
Unidad o Gerencia de Adscripción (Supervisado por): Gerencia de Recursos Humanos (Acción central).		Responsable (Supervisa a): Ninguno.
Función General del Área o Taller: Desempeñar actividades relacionadas específicamente en el manejo y manipulación de automóviles asignados a su cargo; esto, valiéndose de información técnica y diagnóstico previo de las condiciones generales de los mismos.		
Funciones Específicas del Cargo: ✓ Cumplir con el código establecido de tránsito. ✓ Cumplir las normas de protección de higiene del trabajo. ✓ Saber manejar vehículos sincrónicos/ automáticos. ✓ Conocimientos básicos de mantenimiento vehicular. ✓ Conducir y operar dentro y fuera de la organización cuando sea necesario (en dirección a la banca pública, banca mercantil, IVSS, entre otros) ✓ Conocer de antemano los parámetros de cargas a sustentar. ✓ Conocer todo lo referente al manejo de su equipo. ✓ Dominar los instrumentos de control y señalización. ✓ Organización, planificación, Control y puntualidad. ✓ Cumplir otras tareas afines a su cargo.		

Fuente: Recolectada y procesada por los autores. (2018)

CUADRO N° 8.DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. COORDINADOR
(BIENESTAR SOCIAL O GESTIÓN SOCIAL)

Nombre del Cargo: Coordinador de Bienestar Social o gestión social	Tipo de Cargo: Administrativo	Formación Académica: Superior
Jerarquización: Especialista, Nivel I.	Tipo de Jornada: Diurno.	Horario: 8:00 am- 12:00pm y de 2:00pm–6: 00 pm
Unidad o Gerencia de Adscripción (Supervisado por): Gerencia de Recursos Humanos (Acción central).		Responsable (Supervisa a): Personal adscrito bajo esa coordinación.
Función General del Área o Taller: Promover actividades culturales, deportivas y recreaciones para los trabajadores y trabajadoras de la empresa, así como sus familiares y la realización de trámites de beneficios contractuales e ingresos y egresos al seguro social.		
Funciones Específicas del Cargo: ✓ Velar que los programas suscritos a los planes de bienestar social tiendan a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y las trabajadoras, así como a su núcleo familiar. ✓ Coordinar jornadas inherentes a los planes de bienestar social para los trabajadores y trabajadoras, tales como: Trámites ante el seguro social, salud, alimentación, cedulação, registro civil y certificado médico dentro de las instalaciones de la empresa. ✓ Controlar el manejo del seguro colectivo: hospitalización, cirugía y maternidad (HCM), funéreo y de vida de los trabajadores y trabajadoras. ✓ Coordinar y Ejecutar los planes vacacionales de recreación y de educación en beneficio a los trabajadores, trabajadoras y familiares. ✓ Velar por el otorgamiento del beneficio por matrícula escolar a los hijos y las hijas que dependan económicamente del trabajador o trabajadora, siempre y cuando se presente comprobación de esta. ✓ Ejecutar actividades relativas a la prestación de los servicios socioeconómicos a los trabajadores y trabajadoras de la empresa.		

Fuente: Recolectada y procesada por los autores. (2018)

CUADRO N° 9. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. ESPECIALISTA
(COORDINACIÓN DE BIENESTAR O GESTIÓN SOCIAL)

Nombre del Cargo: Especialista de Bienestar Social.	Tipo de Cargo: Administrativo/ profesional.	Formación Académica: Superior.
Jerarquización: Especialista, Nivel I.	Tipo de Jornada: Diurno.	Horario: 8:00 am- 12:00pm y de 2:00pm–6: 00 pm
Unidad o Gerencia de Adscripción (Supervisado por): Coordinación de Bienestar Social o Gestión social		Responsable (Supervisa a): Ninguno.
Función General del Área o Taller: Coordinar eventos para los trabajadores (a) y su carga familiar, así como la realización de trámites de ayuda económica.		
Funciones Específicas del Cargo: ✓ Otorgar primas a los hijos y las hijas de los trabajadores y trabajadoras en edades comprendidas de cero meses hasta cumplir 18 años y a partir de esta edad hasta los 25 años, siempre y cuando demuestre depender económicamente del beneficiario, salvo que se trate de hijos discapacitados, quienes dependerán indefinidamente del trabajador o trabajadora en cuestión. ✓ Procesar las solicitudes de ayuda por matrimonio, adopción y nacimiento de descendientes de los trabajadores y trabajadoras; dicha solicitud tendrá anexa la documentación requerida para tal fin. ✓ Controlar y Gestionar el beneficio de guardería, u otro beneficio equivalente, de acuerdo con las leyes. ✓ Organizar eventos de días festivos (día del trabajador, día de los padres, día de la secretaria, día de las madres, día del niño, navidad, entre otro, incluidos los referidos como festivos regionales o municipales). ✓ Realizar trámites de reembolso ante el seguro (HCM), en cuanto el trabajador realice el pago por su cuenta.		

Fuente: Recolectada y procesada por los autores. (2018)

CUADRO N° 10. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. ASISTENTE ADMINISTRATIVO (COORDINACIÓN DE BIENESTAR SOCIAL)

Nombre del Cargo: Asistente Administrativo de Bienestar o Gestión Social	Tipo de Cargo: Administrativo/ Profesional	Formación Académica: Superior.
Jerarquización: Asistente, Nivel I.	Tipo de Jornada: Diurno.	Horario: 8:00 am- 12:00pm y de 2:00pm–6: 00 pm
Unidad o Gerencia de Adscripción (Supervisado por): Coordinación de Bienestar Social o Gestión social		Responsable (Supervisa a): Ninguno
Función General del Área o Taller: Realizar trámites de ayuda económica para los trabajadores (a) y su carga familiar.		
Funciones Específicas del Cargo: ✓ Realizar reembolsos (pagos) médicos introducidos por los trabajadores tanto personales como de sus beneficiarios con sus respectivos soportes médicos como: Informes médicos, récipes, indicaciones y órdenes de solicitudes de estudios médicos especiales, así como las facturas originales; documentos que avalen el respectivo pago para el reembolso solicitado. ✓ Ejecutar cartas avales para trámites médicos de los trabajadores para atenciones médicas asistenciales como por ejemplo: Intervenciones quirúrgicas, emergencias, consultas, estudios médicos, examen de laboratorio y medicamentos requeridos por los trabajadores y sus beneficiarios con sus respectivos soportes médicos que avalen tal procedimiento.		

Fuente: Recolectada y procesada por los autores. (2018)

CUADRO N° 11. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. ASISTENTE ADMINISTRATIVO (COORDINACIÓN DE BIENESTAR SOCIAL).

Nombre del Cargo: Asistente Administrativo de Bienestar o Gestión Social	Tipo de Cargo: Administrativo/ Profesional	Formación Académica: Superior.
Jerarquización: Asistente, Nivel II.	Tipo de Jornada: Diurno	Horario: 8:00 am- 12:00pm y de 2:00pm–6: 00 pm
Unidad o Gerencia de Adscripción (Supervisado por): Coordinación de Bienestar Social o Gestión social		Responsable (Supervisa a): Ninguno
Función General del Área o Taller: Realizar trámites de ayuda económica para los trabajadores (a) y su carga familiar.		
Funciones Específicas del Cargo: ✓ Realizar reembolsos (pagos) médicos introducidos por los trabajadores tanto personales como de sus beneficiarios con sus respectivos soportes médicos como: Informes médicos, récipes, indicaciones y órdenes de solicitudes de estudios médicos especiales, así como las facturas originales; documentos que avalen el respectivo pago para el reembolso solicitado. ✓ Ejecutar cartas avales para trámites médicos de los trabajadores para atenciones médicas asistenciales como por ejemplo: Intervenciones quirúrgicas, emergencias, consultas, estudios médicos, examen de laboratorio y medicamentos requeridos por los trabajadores y sus beneficiarios con sus respectivos soportes médicos que avalen tal procedimiento.		

Fuente: Recolectada y procesada por los autores. (2018)

CUADRO N° 12.DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. COORDINADOR
(COORDINACIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL)

Nombre del Cargo: Coordinador de Seguridad y Salud laboral.	Tipo de Cargo: Administrativo/ Profesional	Formación Académica: Superior.
Jerarquización: Especialista, Nivel II.	Tipo de Jornada: Diurno.	Horario: 8:00 am- 12:00pm y de 2:00pm–6:00 pm
Unidad o Gerencia de Adscripción (Supervisado por): Gerencia de Recursos Humanos (Acción central).		Responsable (Supervisa a): Personal adscrito bajo esa coordinación
Función General del Área: Vigilar las condiciones y medio ambiente de trabajo y asesorar al personal en la ejecución de los programas de prevención de riesgos, accidentes y enfermedades profesionales.		
Funciones Específicas del Cargo: ✓ Diseñar y asegurar la implementación de los programas de higiene, seguridad y salud laboral ajustados a las necesidades reales de la empresa. ✓ Desarrollar y coordinar programas que garanticen el equilibrio en las relaciones laborales por medio de un clima organizacional y medio ambiente de trabajo adecuados. ✓ Desarrollar y coordinar las políticas que garanticen al personal las condiciones adecuadas de seguridad, higiene y salud laboral. ✓ Asesorar al personal de la empresa en cuanto al cumplimiento de políticas, normas y procedimientos en materia de higiene, seguridad y salud laboral esto con el fin de hacerle efectivo seguimiento a los programas implementados con este fin. ✓ Identificar, evaluar y proponer los correctivos que permitan controlar las condiciones y medio ambiente de trabajo que pueda afectar tanto a la salud física como mental de los trabajadores y trabajadoras de la empresa en las distintas áreas de trabajo desempeñadas. ✓ Procurar la dotación de las herramientas y equipos necesarios para el desempeño de los cargos, como uniformes, instrumentos de trabajo entre otros.		

Fuente: Recolectada y procesada por los autores. (2018)

CUADRO N° 13.DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. ESPECIALISTA
(COORDINACIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL)

Nombre del Cargo: Especialista de Seguridad y Salud Laboral.	Tipo de Cargo: Administrativo/ Profesional	Formación Académica: Superior
Jerarquización: Especialista, Nivel I.	Tipo de Jornada: Diurno.	Horario: 8:00 am- 12:00pm y de 2:00pm–6: 00 pm
Unidad o Gerencia de Adscripción (Supervisado por): Gerencia de Recursos Humanos (Seguridad Y Salud laboral).		Responsable (Supervisa a): Ninguno.
Función General del Área: Ejecutar la aplicación de conocimientos técnicos en el área de higiene, seguridad y salud laboral, ajustado a la normativa legal vigente. De igual forma, cumple con la correcta y oportuna realización de las tareas establecidas para la implantación de los sistemas de gestión de seguridad y salud laboral en los trabajadores y las trabajadoras.		
Funciones Específicas del Cargo: ✓ Participar activamente en la elaboración de los planes y actividades de información del personal, en materia de higiene salud y seguridad laboral. ✓ Asegurar a través de diversas estrategias e instrumentos la protección del personal de la empresa contra cualquier actividad que perjudique su salud o condición de trabajo capaz de perturbar el desempeño adecuado de sus labores, que pueda sugerir algún riesgo laboral o genere posibles accidentes laborales. ✓ Procurar garantizar a los trabajadores y trabajadoras el cumplimiento de la atención médica, dentro de las instalaciones de la empresa. ✓ Cumplir con demás funciones especificadas en el marco legal vigente en relación al cargo.		

Fuente: Recolectada y procesada por los autores. (2018)

CUADRO N° 14.DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. ASISTENTE
(COORDINACIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL).

Nombre del Cargo: Asistente de Seguridad y Salud laboral.	Tipo de Cargo: Administrativo/ Profesional	Formación Académica: Superior
Jerarquización: Asistente, Nivel I.	Tipo de Jornada: Diurno.	Horario: 8:00 am- 12:00pm y de 2:00pm–6: 00 pm
Unidad o Gerencia de Adscripción (Supervisado por): Gerencia de Recursos Humanos (Seguridad y Salud laboral).		Responsable (Supervisa a): Ninguno.
Función General del Área: Cumplir con la correcta y oportuna ejecución de las tareas establecidas, para la implantación de sistemas de gestión de seguridad y salud laboral en los trabajadores, esto a través de la aplicación de sus conocimientos técnicos en el área, ajustado a la nómina legal vigente.		
Funciones Específicas del Cargo: ✓ Participar en la elaboración de los planes y actividades de información del personal, en materia de salud y seguridad en el trabajo. ✓ Asegurar la protección del personal de la empresa contra toda condición que perjudique su salud producto de la actividad laboral y de las condiciones en el que esta se efectúa. ✓ Garantizar la atención médica, dentro de las instalaciones a los trabajadores y trabajadoras de la empresa. ✓ Cumplir con demás funciones inherentes según las leyes.		

Fuente: Recolectada y procesada por los autores. (2018)

CUADRO N° 15. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. PARAMEDICO
(COORDINACIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL).

Nombre del Cargo: Paramédico.	Tipo de Cargo: Salud y Seguridad	Formación Académica: Técnico Medio
Jerarquización: Ninguna.	Tipo de Jornada: No definida.	Horario: Rotativo.
Unidad o Gerencia de Adscripción (Supervisado por): Gerencia de Recursos Humanos (Seguridad y Salud laboral).		Responsable (Supervisa a): Ninguno.
Función General del Área: Atender las emergencias médicas antes de que el trabajador necesite ingresar al establecimiento de salud.		
Funciones Específicas del Cargo: ✓ Acudir al lugar del hecho y evaluar al trabajador para definir qué pasos médicos de primeros auxilios se deben seguir. ✓ Asistir a los trabajadores involucradas en una situación de emergencia para luego trasladarlos al establecimiento de salud adecuado según su condición. ✓ Acompañar el traslado de los pacientes a evaluar las heridas, prestar primeros auxilios y liderar el equipo de respuesta de emergencias médicas ✓ Encargarse de emplear todos los procedimientos de salvamento que sean necesarios para estabilizar al trabajador. Dichos procedimientos incluyen tomar muestras de sangre, aplicar oxígeno o usar el desfibrilador. ✓ Administrar medicamentos (en caso de ser necesario) por vía oral y por vía intravenosa, interpretar los electrocardiogramas y realizan intubaciones endotraqueales. ✓ Mantener en todo momento un registro exhaustivo de la condición y los cambios que ha experimentado el paciente trabajador según sea el caso, para que los médicos que lo recibían tengan la información necesaria para actuar de manera inmediata. ✓ Conocer las obligaciones legales y éticas que atañen a su función. ✓ Mantener la compostura ante situaciones traumáticas y actúe como líder proporcionando órdenes y directrices (de ser necesaria la ayuda o intervención de otros).		

Fuente: Recolectada y procesada por los autores. (2018)

CUADRO N° 16. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. COORDINADOR
(COORDINACIÓN ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL)

Nombre del Cargo: Coordinador de Administración de personal.	Tipo de Cargo: Administrativo/ Profesional	Formación Académica: Superior
Jerarquización: Especialista, Nivel III.	Tipo de Jornada: Diurno.	Horario: 8:00 am- 12:00pm y de 2:00pm–6: 00 pm
Unidad o Gerencia de Adscripción (Supervisado por): Gerencia de Recursos Humanos (Acción central).		Responsable (Supervisa a): Personal adscrito bajo esa coordinación
Función General del Área: Coordinar, supervisar y controlar los procedimientos relacionados con el subsistema de retribución y remuneración de personal, los cuales rigen la nómina, conforme a las leyes y normas de la empresa.		
Funciones Específicas del Cargo: • Mantener la respectiva relación de los listados de ingreso del personal que labora en la empresa. • Velar por el adecuado cumplimiento de las asignaciones y garantizar las correctas deducciones por concepto de retenciones laborales y patronales correspondientes a los trabajadores y trabajadoras de la empresa de manera justa • Revisar la asignación de bonos como por ejemplo el bono de producción, el seguimiento de las prestaciones sociales manteniendo el control la relación salario-antigüedad por parte de los trabajadores y trabajadoras en la empresa. • Velar por la cancelación de las obligaciones y disposiciones legales derivadas de la nómina. • Proponer activamente la asignación de nuevas retribuciones de ser necesario, entendidas estas como bonificaciones, primas, y otras de su misma naturaleza.		

Fuente: Recolectada y procesada por los autores. (2018)

CUADRO N° 17. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. ESPECIALISTA
(COORDINACIÓN ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL)

Nombre del Cargo: Especialista de administración De personal.	Tipo de Cargo: Administrativo/ Profesional	Formación Académica: Superior
Jerarquización: Especialista, Nivel III.	Tipo de Jornada: Diurno.	Horario: 8:00 am- 12:00pm y de 2:00pm–6: 00 pm
Unidad o Gerencia de Adscripción (Supervisado por): Coordinación de administración de personal.		Responsable (Supervisa a): Ninguno.
Función General del Área: Participar activamente en la elaboración de los cálculos de costos y gastos de personal de las diferentes nóminas de la empresa.		
Funciones Específicas del Cargo: ✓ Realizar las nóminas quincenal de Acción Central (incluidos trabajadores de vigilancia), la Unidad de Dique (los trabajadores de los muelles y talleres de la empresa) y de pasantes. ✓ Realizar retenciones legales. ✓ Realizar las planillas de Vacaciones. ✓ Revisar y calcular las Horas Extras generadas quincenalmente por los trabajadores. ✓ Realizar los cálculos de prestaciones sociales del personal Mixto y Marino (Las embarcaciones Bermúdez, Mariño y Albamar). ✓ Elaborar maquetas presupuestarias mensuales (Presupuesto de gasto de personal) y realizar los cálculos del costo total de nóminas de forma mensual. ✓ Emitir al banco bonos de producción de los empleados Marinos por medio un archivo o planilla convertida de (.XLS) Excel a TXT (block de notas). ✓ Realizar el ARC de los trabajadores para la declaración de los impuestos.		

Fuente: Recolectada y procesada por los autores. (2018)

CUADRO N° 18. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. ESPECIALISTA
(COORDINACIÓN ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL)

Nombre del Cargo: Especialista de administración de personal.	Tipo de Cargo: Administrativo/ Profesional	Formación Académica: Superior
Jerarquización: Especialista, Nivel I.	Tipo de Jornada: Diurno.	Horario: 8:00 am- 12:00pm y de 2:00pm–6: 00 pm
Unidad o Gerencia de Adscripción (Supervisado por): Coordinación de administración de personal.		Responsable (Supervisa a): Ninguno.
Función General del Área: Participar activamente en la elaboración de los cálculos de costos y gastos de personal de las diferentes nóminas de la empresa.		
Funciones Específicas del Cargo: ✓ Recopilar información general para la elaboración de las nóminas quincenales. ✓ Elaborar y verificar las tarjetas de entrada y salida que corresponde al control del horario de trabajo del personal de la empresa. ✓ Realizar las nóminas quincenales de los Marinos y los trabajadores de frigorífico y cavas. ✓ Revisar y calcular el bono de producción del personal Marino y de frigorífico y cavas. ✓ Realizar los cálculos de prestaciones sociales del personal de las UPSAS (Unidades de Producción Social: pequeñas y medianas empresas (siendo estas 14 en total) dependientes de PESCALBA, siendo esta su empresa matriz). ✓ Cualquier actividad de carácter extraordinario que apoye a la coordinación o gerencia donde se encuentra adscrito.		

Fuente: Recolectada y procesada por los autores. (2018)

CUADRO N° 19. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. ASISTENTE
(COORDINACIÓN ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL)

Nombre del Cargo: Asistente de administración de personal.	Tipo de Cargo: Administrativo/ Profesional	Formación Académica: Superior
Jerarquización: Especialista, Nivel II.	Tipo de Jornada: Diurno.	Horario: 8:00 am- 12:00pm de 2:00pm–6: 00 pm
Unidad o Gerencia de Adscripción (Supervisado por): Coordinación de administración de personal.		Responsable (Supervisa a): Ninguno.
Función General del Área: Prestar apoyo a la coordinación de administración de personal específicamente en la realización de actividades de cálculo de nómina.		
Funciones Específicas del Cargo: • Realizar las nóminas quincenal del personal de las UPSAS (Unidades de Producción Social: pequeñas y medianas empresas (siendo estas 14 en total) dependientes de PESCAL-BA, siendo esta su empresa matriz). • Realizar los trámites para otorgar los adelantes de las prestaciones sociales de todos los trabajadores. • Prestar apoyo en la elaboración de las planillas de vacaciones de los trabajadores. • Elaborar retención legal por manutención a los trabajadores que cubra dicha excepción. • Cualquier actividad de carácter extraordinario que apoye a la coordinación o gerencia donde se encuentra adscrito.		

Fuente: Recolectada y procesada por los autores. (2018)

CUADRO N° 20. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. COORDINADOR
(COORDINACIÓN DE SELECCIÓN Y ADIESTRAMIENTO)

Nombre del Cargo: Coordinador de Selección y Adiestramiento.	Tipo de Cargo: Administrativo/ Profesional	Formación Académica: Superior
Jerarquización: Especialista, Nivel I.	Tipo de Jornada: Diurno.	Horario: 8:00 am- 12:00pm y de 2:00pm–6: 00 pm
Unidad o Gerencia de Adscripción (Supervisado por): Gerencia de Recursos Humanos (Acción central).		Responsable (Supervisa a): Personal adscrito bajo esa coordinación.
Función General del Área: Llevar a cabo los procesos referidos al subsistema de admisión y desarrollo de personal en la empresa, esto incluye actividades como reclutamiento, selección, transferencias (desempeñando cargos del mismo nivel operativo) y promoción (estas entendidas como ascensos) al personal de la organización.		
Funciones Específicas del Cargo: • Realizar puntos de cuenta referente al ingreso de cada trabajador de la empresa (Asignaciones espaciales, comisión de servicio, clasificación, designación, transferencias e ingresos). • Coordinar y ejecutar los procesos de admisión ingreso y desarrollo de personal y pasantes: reclutamiento, selección, transferencia y promoción del personal. • Tramitar y notificar cambios de departamentos a los trabajadores en caso de ser necesario. • Notificar a la coordinación de administración de personal sobre los movimientos de nómina. • Realizar trámites en el IVSS: Cambio de patrono, de dirección, documentos 14100, constancias de registro al trabajador. • Elaborar el programa anual de capacitación y desarrollo del personal de la empresa. • Coordinar con las instituciones educativas las necesidades de los pasantes en las diferentes unidades de la empresa, llevar el control de ingreso, requerimientos de aceptación y egreso, además de acordar las actividades que realizaran en el periodo que hagan vida en la empresa. • Realizar el proceso de inscripción para el adiestramiento y capacitación impartida al personal, además de hacer seguimiento de la asistencia por parte de los trabajadores y trabajadoras a dichas actividades. • Elaborar historiales de capacitación del personal.		

Fuente: Recolectada y procesada por los autores. (2018)

CUADRO N° 21. DESCRIPCION Y JERARQUIZACIÓN DEL CARGO. ESPECIALISTA
(COORDINACIÓN DE SELECCIÓN Y AMIENTO)

Nombre del Cargo Especialista de Selección y Adiestramiento.	Tipo de Cargo: Administrativo/ Profesional	Formación Académica: Superior
Jerarquización: Especialista, Nivel III.	Tipo de Jornada: Diurno.	Horario: 8:00 am-12:00pm y de 2:00pm–6: 00 pm
Unidad o Gerencia de Adscripción (Supervisado por): Coordinación de Selección y adiestramiento.	Responsable (Supervisa a): Ninguno.	
Función General del Área: Prestar apoyo en las estrategias de reclutamiento (interno, externo o mixto) selección (de acuerdo con la respectiva evaluación del perfil), promoción y difusión de las tácticas de capacitación y desarrollo, con el fin de cubrir correctamente las vacantes que surjan en la empresa.		
Funciones Específicas del Cargo. • Informar a los nuevos ingresos de los beneficios laborales de los cuales este goza. • Comunicar a los nuevos ingresos las oportunidades de capacitación, desarrollo y carrera profesional que brinda la empresa. • Atender las solicitudes de los trabajadores y trabajadoras, específicamente en cuanto a requerimiento de constancias de trabajo, referencias o recomendaciones laborales, entre otros. • Mantener actualizada la planilla de personal profesional, esto con el fin de diagnosticar las necesidades de capacitación y atacarlas por medio de estrategias comunes de adiestramiento, como cursos, charlas, talleres, conferencias, seminarios, entre otros. • Promover oportuna y adecuadamente los cursos, talleres, conferencias o seminarios, con el fin de obtener la mayor asistencia posible por parte del personal. • Supervisar que las estrategias de capacitación y desarrollo de personal se lleven a cabo conforme a lo planificado, y que su desarrollo garantice la mayor participación y retroalimentación por parte de los trabajadores y trabajadoras que asistan a los mismos.		

Fuente: Recolectada y procesada por los autores. (2018)

PARTE II: DESCRIPCION DE ASPECTOS EXTRINSECOS Y EXIGENCIAS DEL CARGO

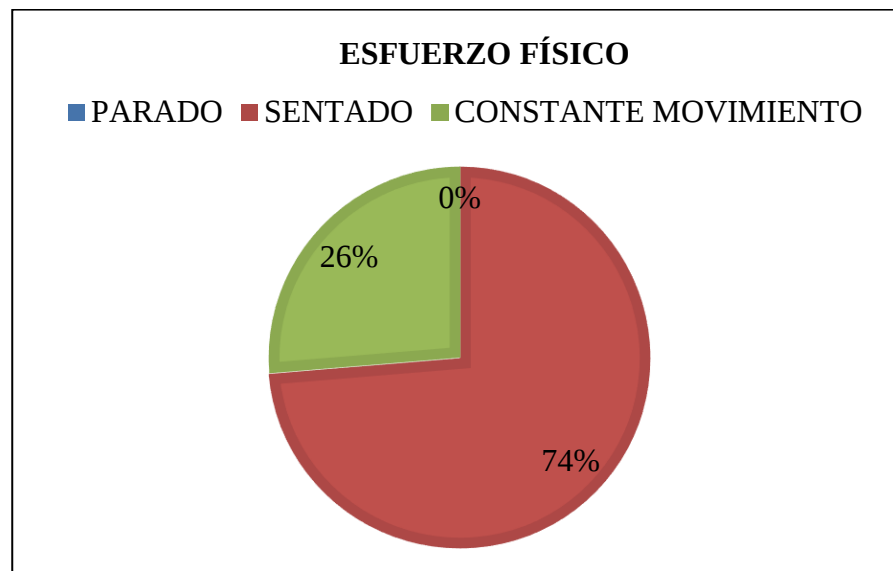
- **Requisitos mentales y físicos:**

CUADRO N° 22. ESFUERZO FÍSICO.

ESFUERZO FÍSICO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
PARADO	0	0%
SENTADO	14	74%
CONSTANTE MOVIMIENTO	5	26%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N°1. ESFUERZO FÍSICO.



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

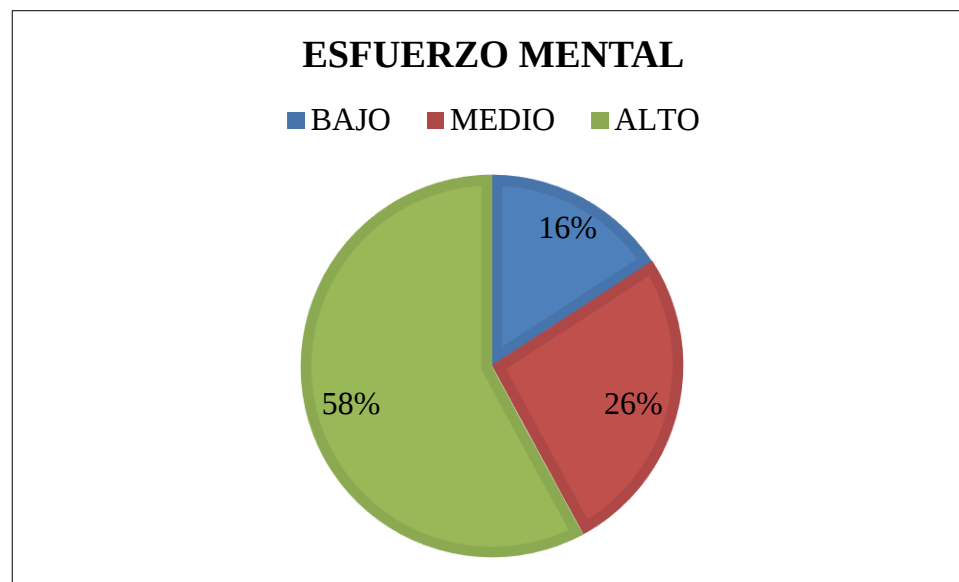
Según la tabulación cuantitativa de los datos recolectados por los investigadores 74% de los empleados en cuanto a esfuerzo físico se refiere se mantienen sentados, refieren que esto se debe a la naturaleza de sus actividades, deben permanecer la mayor parte del tiempo registrando y procesando datos y actividades diversas en computadoras, manejar el sistema interno de la empresa y todos los tramites concernientes a la administración del personal, el 26% laboran bajo constante movimiento, debido de igual forma a la naturaleza de sus labores, especialmente el gerente (quien mantiene constante relación con otras unidades, departamentos y trabajadores en general, no solo se encuentra en su oficina dentro de la empresa), el coordinador de bienestar social (esto debido a que debe estar en constante contacto con el personal de la unidad de planificación y presupuesto y del departamento de gerencia administrativa de la empresa; aunada a esta situación, los trabajadores de su coordinación, especialista y asistentes administrativos, laboran en una oficina que está ubicada en otra parte de la empresa, apartada de la oficina de gestión humana) el archivista (este trabajador asegura que debe permanecer en constante movimiento especialmente debido a que debe facilitar constantemente documentos importantes y expedientes a los demás trabajadores y coordinaciones del área), el chofer y el paramédico, igualmente debido a los requerimientos en la ejecución de sus funciones.

CUADRO N° 23. ESFUERZO MENTAL

ESFUERZO MENTAL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
BAJO	3	16%
MEDIO	5	26%
ALTO	11	58%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 2. ESFUERZO MENTAL



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

Atendiendo a los datos recolectados y procesados en este apartado, la mayoría de la población estudiada, el 58%, asegura que el esfuerzo mental aplicado para desempeñar sus funciones es elevado, especialmente se destacan el gerente, los especialistas y coordinadores adscritos a

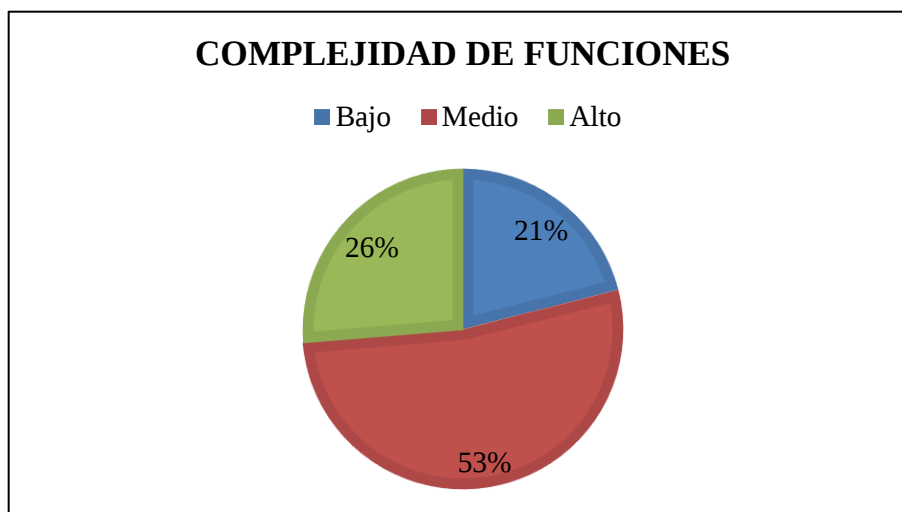
la oficina de gestión humana; en segundo lugar el 26% manifiesta que el esfuerzo mental aplicado es medio, fundamentalmente los empleados que desempeñan los cargos de asistentes administrativos en las diferentes coordinaciones adscritas al departamento de gestión humana; por último el 16% restante afirma que el nivel de esfuerzo mental en el desempeño de sus funciones es bajo, entre ellos el archivista, paramédico y chofer.

CUADRO N° 24. COMPLEJIDAD DE FUNCIONES.

COMPLEJIDAD DE FUNCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Bajo	4	21%
Medio	10	53%
Alto	5	26%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO 3. COMPLEJIDAD DE FUNCIONES



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

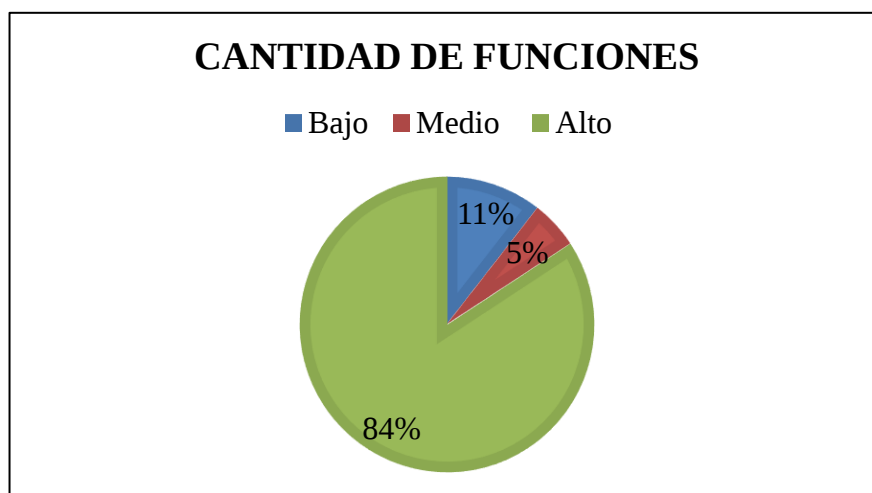
Luego de recolectar y procesar los datos, es posible identificar que el 53% de los trabajadores manifiestan que las tareas que desempeñan no son altamente complejas, entre ellos se encuentran los especialistas y asistentes administrativos de esta unidad; por otro lado el 26% asegura que las funciones de su cargo son totalmente complejas entre ellos los coordinadores y el gerente, por último el 21% asegura que sus actividades son poco complejas, entre ellos es importante mencionar al archivista, el chofer y el paramédico.

CUADRO N° 25. CANTIDAD DE FUNCIONES

CANTIDAD DE FUNCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Bajo	2	11%
Medio	1	5%
Alto	16	84%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 4. CANTIDAD DE FUNCIONES.



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

Considerando los resultados de la tabulación realizada en este apartado, la mayoría de los empleados, exactamente el 84% considera que es alta la cantidad de funciones más que compleja, esto debido más que todo a la cantidad de trabajadores que laboran en la empresa, y absolutamente todos necesitan diversos trámites que el equipo de la oficina de gestión humana debe procurar, por otro lado el 5% asegura tener niveles medios en cuanto a cantidad de trabajo se refiere y el 11% declara tener niveles bajos en cuanto a la cantidad de funciones, específicamente son mencionados el chofer y el paramédico, este último asegura que de hecho le hace falta instrumentos y herramientas diversas para laborar de forma idónea y asumir la carga y cantidad de trabajo idónea.

- **Habilidades, responsabilidades y destrezas relacionadas con las aptitudes del cargo:**

CUADRO N° 26. DESTREZA MANUAL Y VISUAL

DESTREZA MANUAL Y VISUAL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	19	100%
NO	0	0%
OCACIONALMENTE	0	0%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 5. DESTREZA MANUAL Y VISUAL



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

Los trabajadores, el 100% de ellos, afirman que requieren de destrezas visuales y manuales para el desempeño de sus funciones que en su mayoría son de tipo administrativo.

CUADRO N° 27. USO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS.

USO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS TECNOLÓGICOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	19	100%
NO	0	0%
OCASIONALMENTE	0	0%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 6. USO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

De igual forma el 100% de los trabajadores manifiestan la necesidad de usar herramientas y equipos tecnológicos para poder facilitar y agilizar el desempeño de sus funciones, equipos tales como computadoras, uso de redes informáticas internas y externas, impresoras, fotocopadoras, entre otras.

CUADRO N° 28. MANEJO DE DOCUMENTOS.

MANEJO DE DOCUMENTOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	17	90%
NO	1	5%
OCASIONALMENTE	1	5%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N°7. MANEJO DE DOCUMENTOS.



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

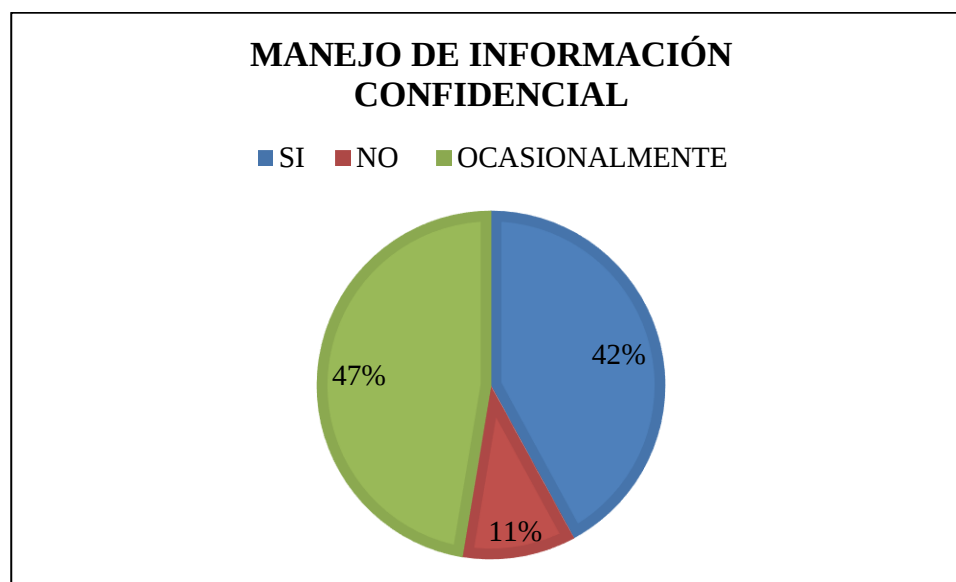
El manejo de documentos es una actividad imprescindible y común entre los trabajadores del área, documentaciones como: expedientes, constancias, cartas, solicitudes, presupuestos, entre otros, por ello el 95% asegura mantener intenso contacto con los mismos, por otro lado el 5% exactamente conformado por el paramédico, manifiesta tener contacto con documentaciones de forma esporádica, esto se debe a que solo en ocasiones necesita revisar constancias o informes médicos de algunos trabajadores, solamente de ser necesario; por el contrario, el chofer, conforma el otro 5% y afirma que no necesita del manejo de documentación para la ejecución de sus labores.

CUADRO N° 29. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	8	42%
NO	2	11%
OCASIONALMENTE	9	47%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N°8. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL.



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

El manejo de información confidencial requiere de honestidad y básicamente es administrada por cargos que jerárquicamente posean ese poder por ser personal de confianza, en este caso no es muy distinto, 42% de la población asegura manejar información confidencial, comen-

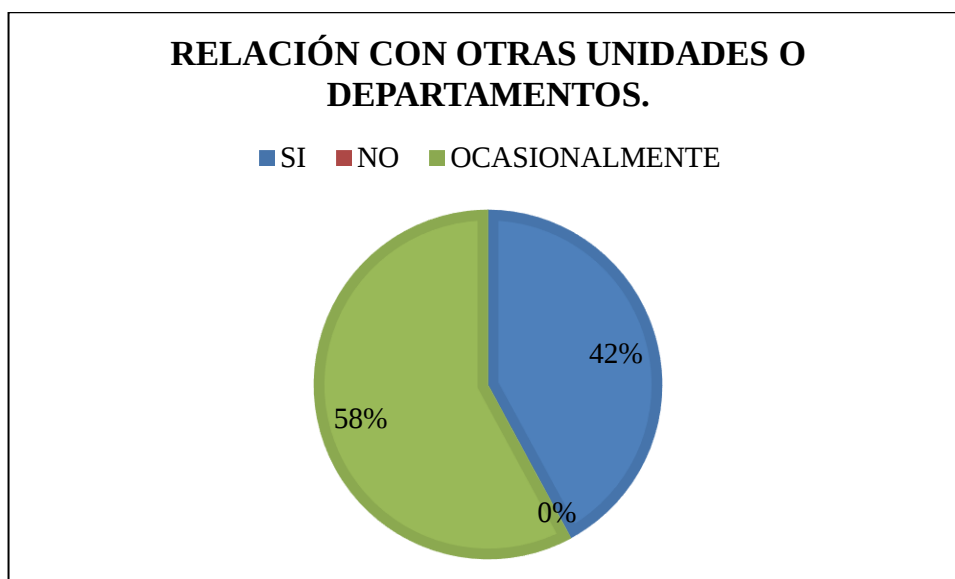
zando por el gerente, seguido de los coordinadores y algunos especialistas y asistentes administrativos de mayor antigüedad y experiencia (no precisamente de mayor nivel jerárquico), así como también el archivista que, aunque jerárquicamente este en uno de los más bajos niveles, maneja la información y expedientes de todos y cada uno de los trabajadores de la empresa, siendo toda esta información netamente confidencial, así mismo, el otro 47% asegura manejar información confidencial ocasionalmente, entre ellos se encuentran especialistas con menor trayectoria (no precisamente de poco nivel jerárquicamente hablando) y algunos asistentes administrativos del área, el 11% conformado por el chofer y el paramédico aseguran no manejar información confidencial. Los trabajadores de la oficina de gestión humana de la empresa, en su mayoría maneja información confidencial, esto debido a la naturaleza de sus actividades.

CUADRO N° 30 RELACION CON OTRAS UNIDADES O DEPARTAMENTOS

POSEE RELACIÓN DIRECTA CON OTRAS UNIDADES O DEPARTAMENTOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	8	42%
NO	0	0%
OCASIONALMENTE	11	58%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 9. RELACIÓN CON OTRAS UNIDADES O DEPARTAMENTOS.



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

El 42% de los empleados de la unidad sostienen que poseen relación directa con otras unidades o departamentos de la empresa, comenzando por el gerente, seguido de los coordinadores y algunos especialistas y asistentes administrativos de mayor antigüedad y experiencia (no precisamente de mayor nivel jerárquico), el paramédico y así como también el archivista, quien desempeña como mensajero interno (siendo esta actividad parte de sus actividades extraordinarias); por otro lado el 58% asegura que su relación con otros departamentos es ocasional, entre ellos asistentes administrativos, especialistas con menor trayectoria (no precisamente de poco nivel jerárquicamente hablando) y el chofer.

PARTE III: SITIO DE TRABAJO.

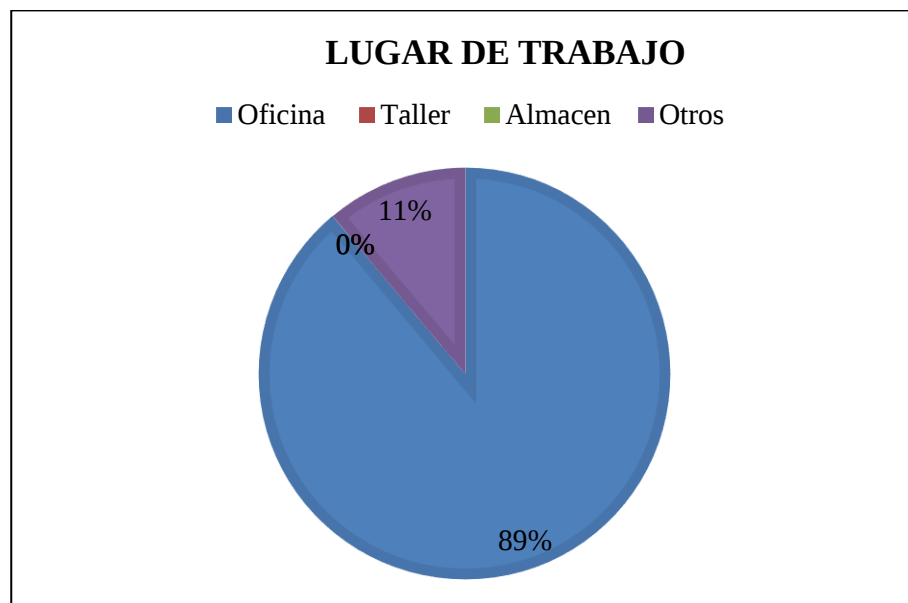
- **Lugar de trabajo:**

CUADRO N° 31. LUGAR DE TRABAJO.

LUGAR DE TRABAJO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Oficina	17	89%
Taller	0	0%
Almacén	0	0%
Otros	2	11%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 10. LUGAR DE TRABAJO



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

Para el 89% de los trabajadores, el lugar de trabajo es una oficina, relativamente condicionada para ejecutar de forma idónea las funciones pertinentes a la oficina de gestión humana, por otro lado el 11% conformado por el chofer y paramédico no poseen un espacio fijo de ejecución, el paramédico labora donde se le solicite en el espacio interno de la empresa, y el chofer en espacios internos y externos donde se soliciten sus servicios.

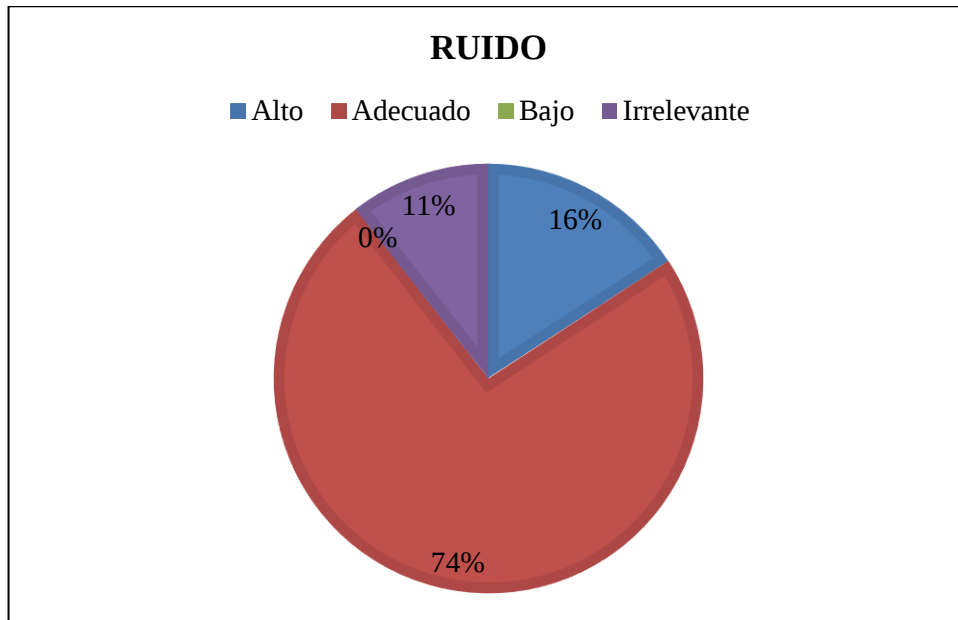
- **Condiciones de trabajo:**

CUADRO N° 32. NIVELES DE RUIDO

RUIDO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Alto	3	16%
Adecuado	14	74%
Bajo	0	0%
Irrelevante	2	11%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N°11. NIVELES DE RUIDO.



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

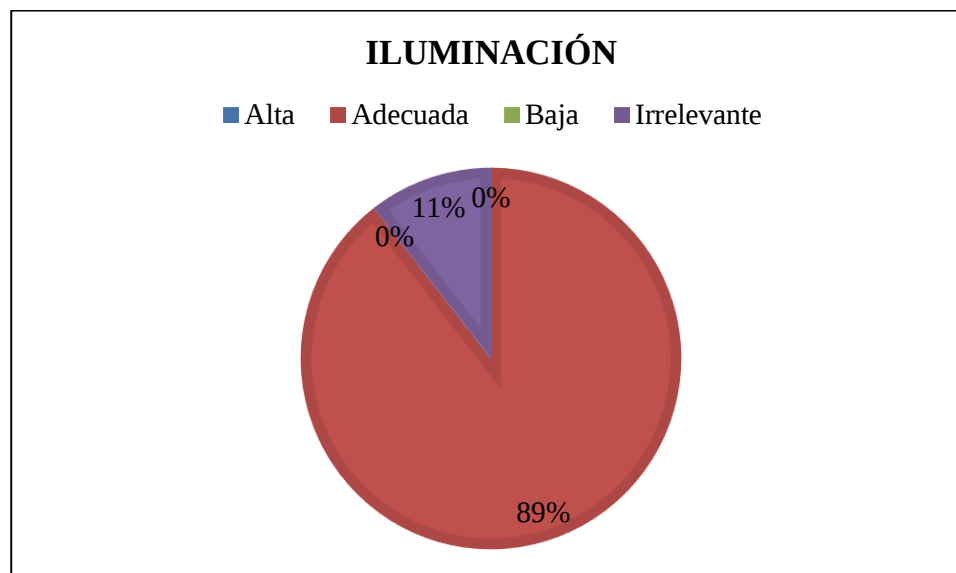
Las condiciones de trabajo son elementos relevantes en el desempeño de labores, el ruido, por ejemplo es un factor que de forma negativa puede afectar el desempeño y las relaciones entre los empleados, en este caso, el 78%, es decir la mayoría de la población asegura que los niveles de ruido generalmente son los adecuados; el 16% manifiesta que los niveles de ruido son elevados, quienes manifiestan esta inquietud básicamente son los empleados de la coordinación de bienestar social (especialista y asistentes), pues ellos laboran en una oficina distinta a la de gestión humana, que está ubicada en el área de cavas y frigorífico; por último el otro 11% conformado por el paramédico y el chofer les parece que este elemento le es irrelevante ya que no laboran en una sola área de la empresa y la verdad no es un factor que les afecte constantemente.

CUADRO N° 33. NIVELES DE ILUMINACIÓN

ILUMINACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Alta	0	0%
Adecuada	17	89%
Baja	0	0%
Irrelevante	2	11%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

CUADRO N° 12. NIVELES DE ILUMINACIÓN.



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

En esta oportunidad el 89%, es decir la mayoría de la población asegura que los niveles de iluminación generalmente son los adecuados; el 11% conformado por el paramédico y el cho-

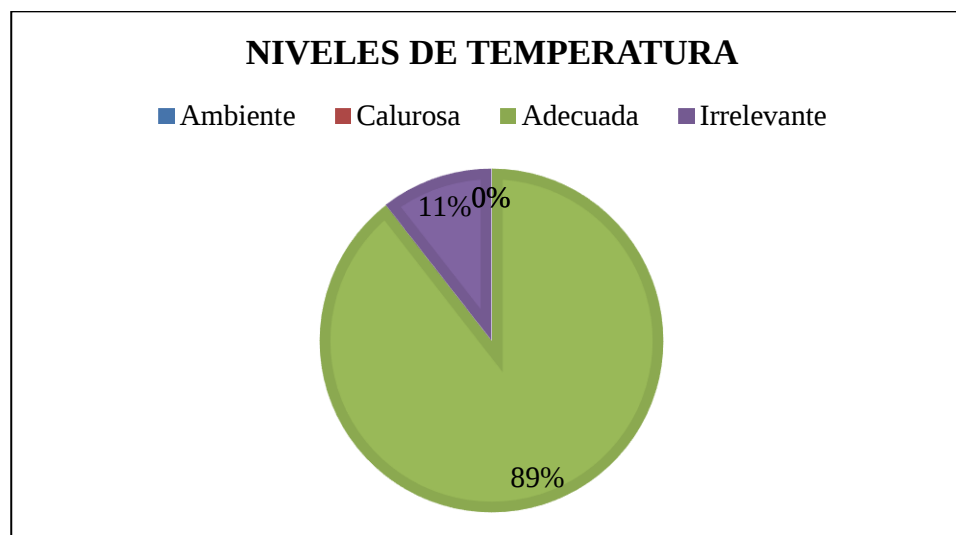
fer les parece que este elemento le es irrelevante ya que no laboran en una sola área de la empresa y la verdad no es un factor que les afecte constantemente.

CUADRO N°34. NIVELES DE TEMPERATURA.

TEMPERATURA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Ambiente	17	89%
Calurosa	0	0%
Adecuada	0	0%
Irrelevante	2	11%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N°13. NIVELES DE TEMPERATURA



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

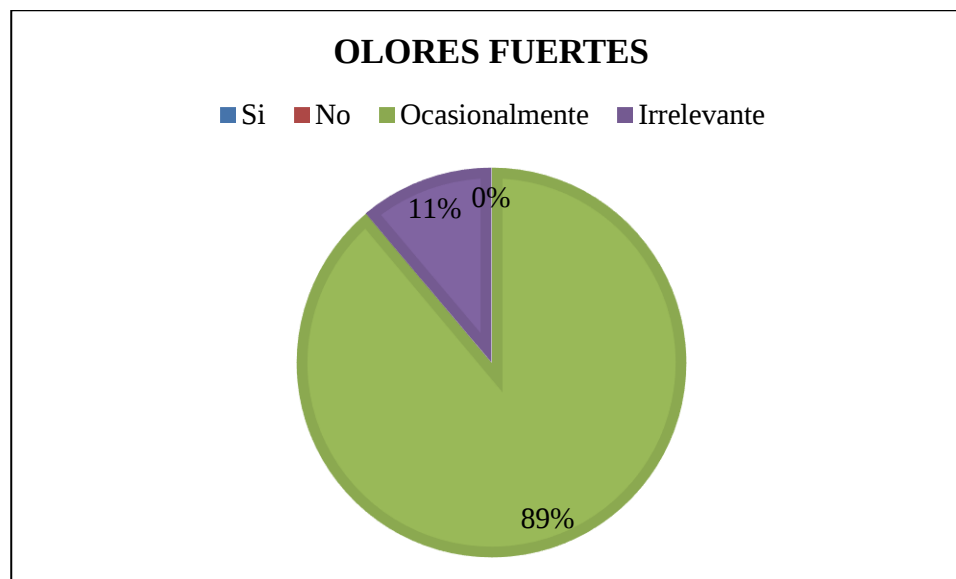
En esta circunstancia el 89%, es decir la mayoría de la población asegura que los niveles de temperatura generalmente son los adecuados, gozan en sus puestos de trabajo de sistemas de condicionamiento de los espacios, que mantienen refrigeradas las unidades; el 11% conformado por el paramédico y el chofer les parece que este elemento le es irrelevante ya que no laboran en una sola área de la empresa y la verdad no es un factor que les afecte constantemente.

CUADRO N° 35. OLORES.

OLORES FUERTES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Si	0	0%
No	0	0%
Ocasionalmente	17	89%
Irrelevante	2	11%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N°14. OLORES



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

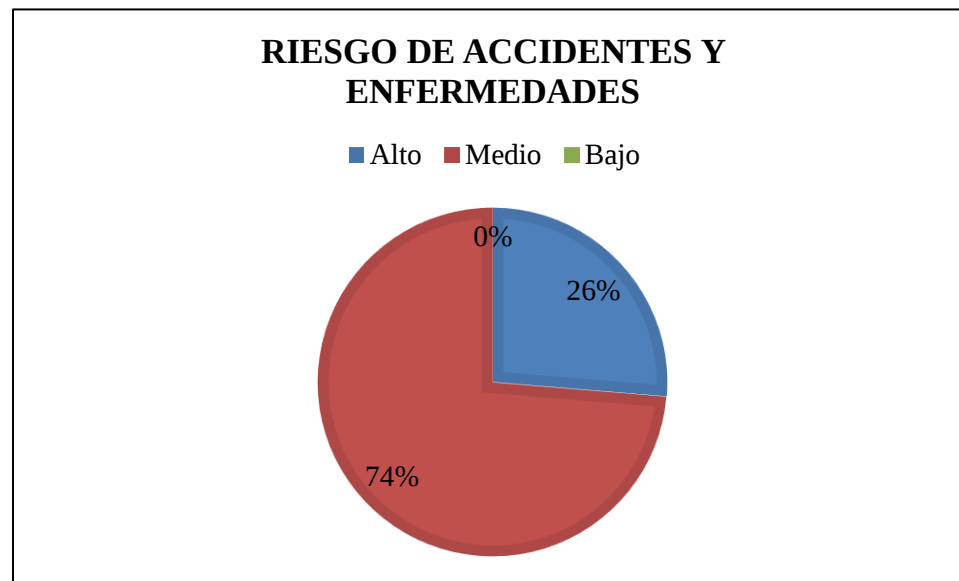
El 89%, es decir la mayoría de la población asegura que la presencia de olores fuertes generalmente se manifiestan de manera ocasional, esto ocurre cuando las embarcaciones llegan al área de dique (muelles) y hacen la descarga de las diversas especies marina que traen de pesca; el 11% conformado por el paramédico y el chofer les parece que este elemento le es irrelevante ya que no laboran en una sola área de la empresa y la verdad no es un factor que les afecte constantemente.

CUADRO N° 36. NIVELES DE RIESGO.

RIESGOS DE ACCIDENTES O ENFERMEDADES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Alto	5	26%
Medio	14	74%
Bajo	0	0%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N°15. NIVELES DE RIESGO.



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

El 74% de la población, opina que el riesgo de enfermedades y accidentes de tipo laboral es medio, en cierta forma relativamente controlado; un 26% conformado en primer lugar por los empleados de la coordinación de bienestar social consideran que el riesgo es elevado debido a la ubicación de la oficina donde laboran, esto por tratarse del área de frigorífico y cavas, y en se-

gundo lugar por el chofer y el paramédico, pues debido que como no laboran en una sola área de la empresa los riesgos en cada una de esas áreas y debido a la naturaleza de sus labores, estos elementos pudiese llegar a afectarles.

4.2 Resultado y análisis de los datos recolectados por medio de la encuesta realizada a los trabajadores de la oficina de gestión humana de PESCALBA

En este segundo apartado se presentan los datos obtenidos por medio de la aplicación de una encuesta, a fin de evaluar cualitativamente aspectos generales en cuanto a las dimensiones de dirección, liderazgo y jerarquización, asimismo, se procede a la correspondiente tabulación y análisis cuantitativo.

ENCUESTA:

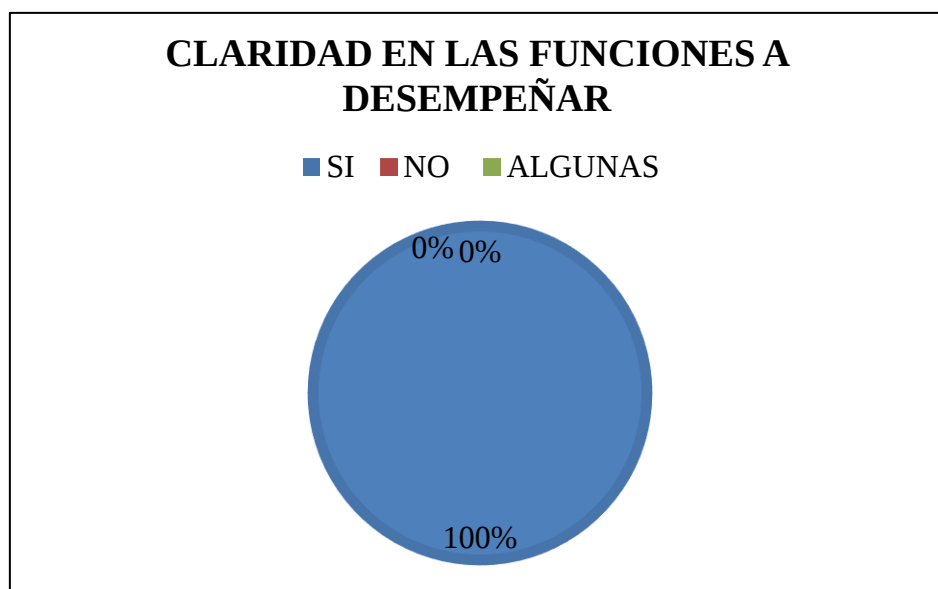
PARTE I: DIMENSIONES DE JERARQUIZACIÓN Y ANALISIS. (CONOCIMIENTO DEL CARGO)

CUADRO N° 37. CLARIDAD EN LAS FUNCIONES A DESEMPEÑAR.

¿CONOCE CLARAMENTE LAS FUNCIONES QUE DEBE DESEMPEÑAR EN SU CARGO?	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	19	100%
NO	0	0%
ALGUNAS	0	0%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 16. CLARIDAD EN LAS FUNCIONES A DESEMPEÑAR.



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

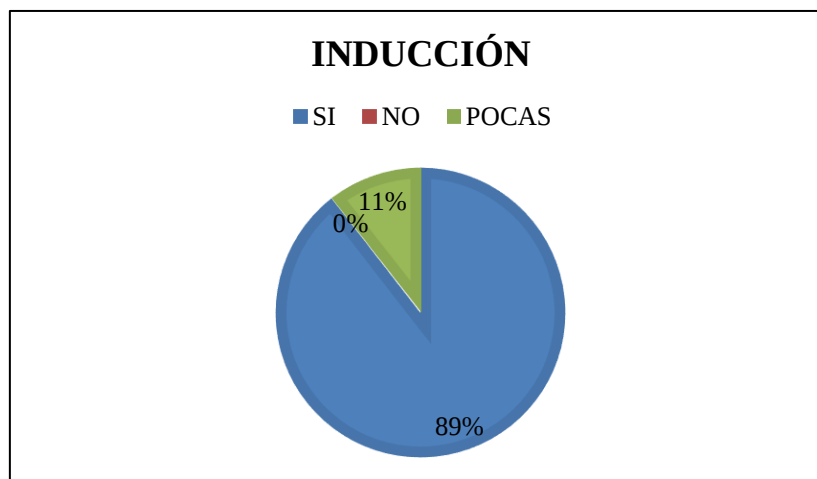
La totalidad de los trabajadores (el 100%) asegura que conoce claramente sus funciones, algunas de ellas dependiendo de las exigencias son modificadas o cambiadas, sin embargo poseen suficiente preparación profesional como para asumir cualquier reto dentro de la dependencia donde laboran.

CUADRO N° 38. INDUCCIÓN

¿CUÁNDO INGRESO A LA ORGANIZACIÓN, O EN EL MOMENTO DE ASCENSO, DESIGNACIÓN O TRANSFERENCIA HA RECIBIDO ALGÚN TIPO DE INDUCCIÓN?	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	17	89%
NO	0	0%
POCAS	2	11%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 17. INDUCCIÓN



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

Según los datos procesados, el 89% de los trabajadores aseguran haber pasado por un proceso de inducción, los especialistas representantes de las coordinaciones a las que pertenecen se encargaron de capacitarlos en sus puestos una vez que ingresaron, y en el caso de ascensos los que han escalado en otros cargos o asignaron otras funciones; 11% integrado por el chofer y el paramédico sostienen que no necesitaron inducción de tipo profesional debido a la naturaleza de sus funciones, con una inducción general acerca de la empresa y la unidad fue suficiente.

CUADRO N° 39. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

¿CONSIDERA USTED QUE POSEE LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO?	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	0	0%
NO	0	0%
POCA	19	100%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 18. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

Atendiendo a la tabulación de los datos, el 100% asegura que poseen pocas herramientas para desempeñar sus funciones, las carencias van desde archivadores, fotocopadoras, impresoras, uniformes, implementos de seguridad, implementos medicos en casos de emergencia interna, vehiculos en optimas condiciones, entre otros; manifiestan que laboran con los equipos y

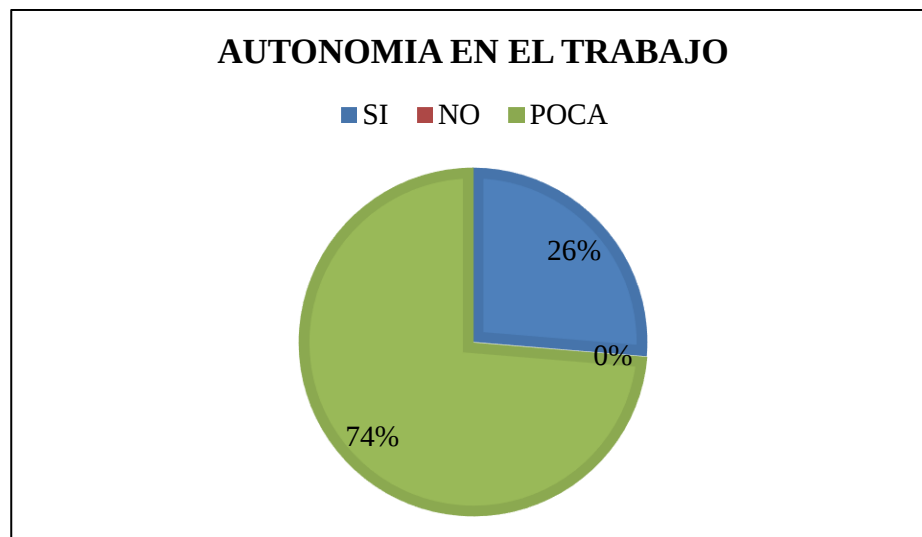
herramientas básicos.

CUADRO N° 40. AUTONOMIA EN EL DESEMPEÑO

¿POSEE AUTONOMÍA EN EL DESEMPEÑO DE SU CARGO?	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	5	26%
NO	0	0%
POCA	14	74%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 19. AUTONOMIA EN EL TRABAJO



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

El gerente del área y los coordinadores conformando el 14% de la población aseguran que poseen autonomía en el cargo, esto básicamente considerando la naturaleza de sus cargos, sin embargo existen algunas excepciones, puesto que tanto el gerente como los coordinadores deben

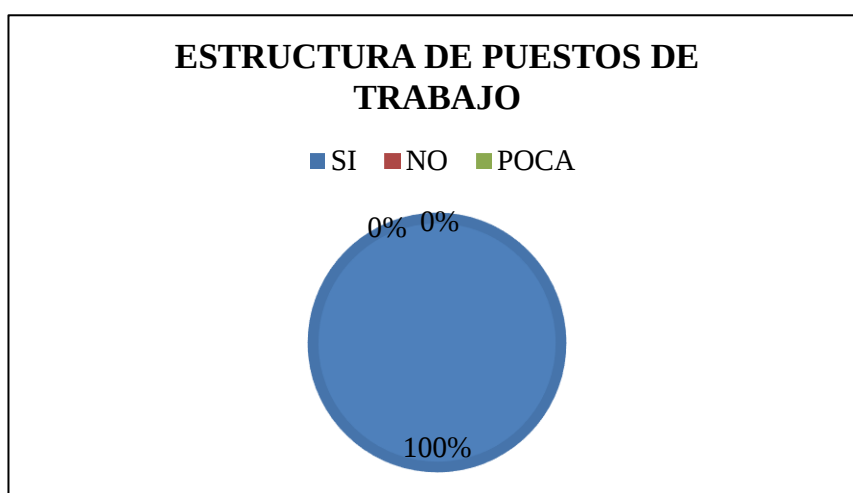
responder constantemente ante una figura superior (gerencia general); el otro 74% conformado por los especialistas, asistentes y demás empleados en el departamento, afirman poseer poca autonomía, ellos consideran que solo toman decisiones practicas por si solos para ejecutar sus propias labores, generalmente no afectan o comprometen cantidades importantes de empleados en cuanto a responsabilidades a nivel de dirección se trata.

CUADRO N° 41. ESTRUCTURA DE PUESTOS DE TRABAJO.

¿CONSIDERA QUE LA DIVISIÓN ACTUAL DE LOS PUESTOS DENTRO DE LA UNIDAD DE TRABAJO ES LA ADECUADA?	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	19	100%
NO	0	0%
POCA	0	0%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 20. ESTRUCTURA DE PUESTOS DE TRABAJO.



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

La estructura de los puestos de trabajo según el 100% de los trabajadores es la adecuada, ellos se sienten conformes con el cargo que desempeñan, esto a pesar de la evidente falta de claridad en la asignación de niveles de jerarquización de los cargos y la asignación de los puestos en función de esto.

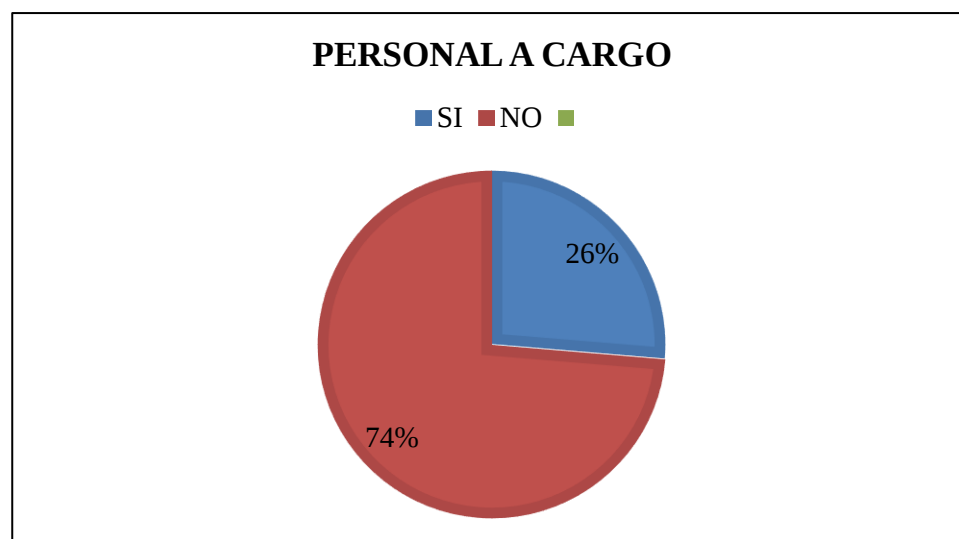
PARTE II. DIMENSION DE DIRECCIÓN.

CUADRO N° 42. PERSONAL A CARGO

¿POSEE PERSONAL A SU CARGO?	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	5	26%
NO	14	74%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 21. PERSONAL A CARGO



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

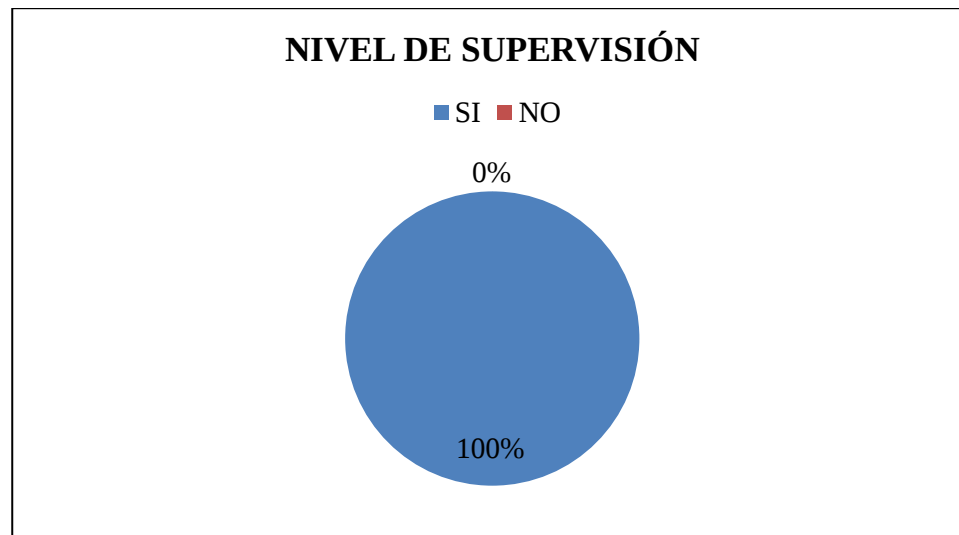
El 26% de los trabajadores, conformados por el gerente y coordinadores son las unicas figuras que poseen personal a su cargo, el resto son solo empleados absritos a la dependencia y las coordinaciones.

CUADRO N° 43. NIVEL DE SUPERVISIÓN.

¿ESTA SUPERVISADO POR OTRO CARGO SUPERIOR AL SUYO?	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	19	100%
NO	0	0%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 22. NIVEL DE SUPERVISIÓN.



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

Los niveles de supervisión no solo en la empresa internamente, si no tambien en la

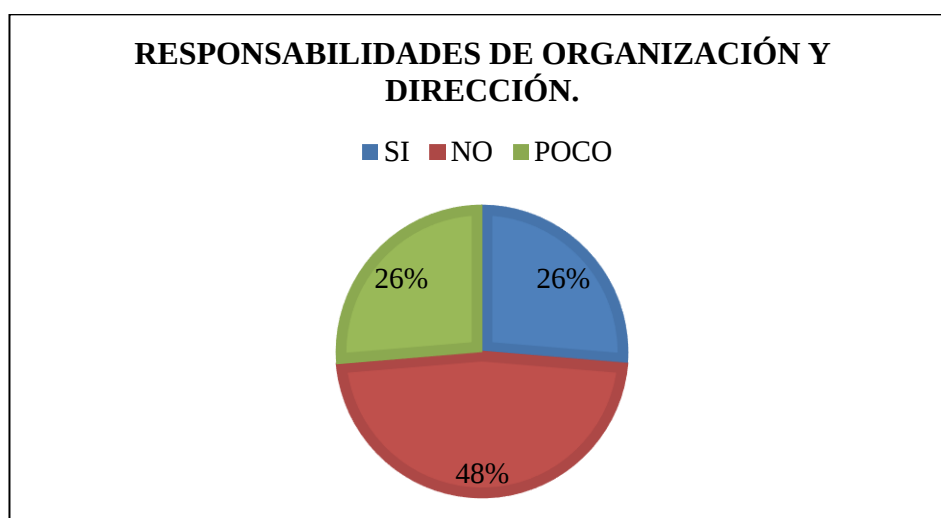
oficina de gestión del talento humano son constantemente supervisados por otros cargos, obviamente superiores al de ellos, el gerente entrega cuentas a la gerencia general, los coordinadores al gerente del talento humano y el resto de los empleados a los coordinadores como jefes inmediatos y a la gerencia de la oficina por supuesto.

CUADRO N° 44. RESPONSABILIDADES DE ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN.

¿CONSIDERA USTED QUE TIENE LA RESPONSABILIDAD DE PLANEAR, ORGANIZAR Y CONTROLAR PERSONAL Y ACTIVIDADES DIVERSAS?	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	5	26%
NO	9	47%
POCO	5	26%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 23. RESPONSABILIDADES DE ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN.



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

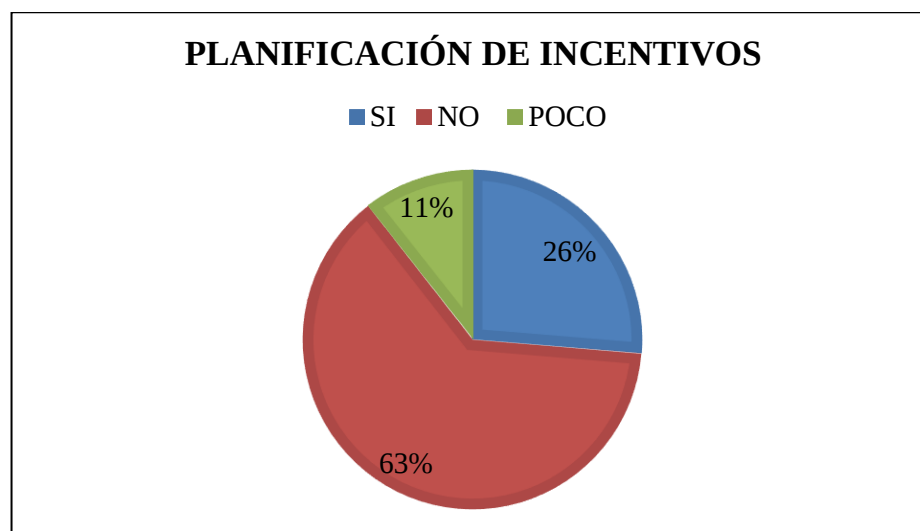
En primer lugar un 26% de la población considera que tiene la responsabilidad de planear, organizar y controlar personal y actividades diversas, y obviamente está conformado por el gerente y los coordinadores, otro 26% considera que posee poca responsabilidad en esta área, sin embargo indican conservar compromiso de planear, organizar y controlar personal en ocasiones, siendo estos los especialistas y asistentes administrativos de mayor antigüedad y experiencia (no precisamente de mayor nivel jerárquico) dentro de las coordinaciones, el 48% asegura no considerar que tiene la responsabilidad de planear, organizar y controlar personal y actividades diversas; manifiestan que no poseen cargos o responsabilidades que los obliguen a hacerse responsables directos de organización y dirección.

CUADRO N° 45. PLANIFICACIÓN DE INCENTIVOS

¿CONSIDERA USTED QUE TIENE LA RESPONSABILIDAD DE PLANIFICAR O FORMAR PARTE DE LA PLANIFICACIÓN DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DE LA UNIDAD DONDE DESEMPEÑA LABORES?	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	5	26%
NO	12	63%
POCO	2	11%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 24. PLANIFICACIÓN DE INCENTIVOS.



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

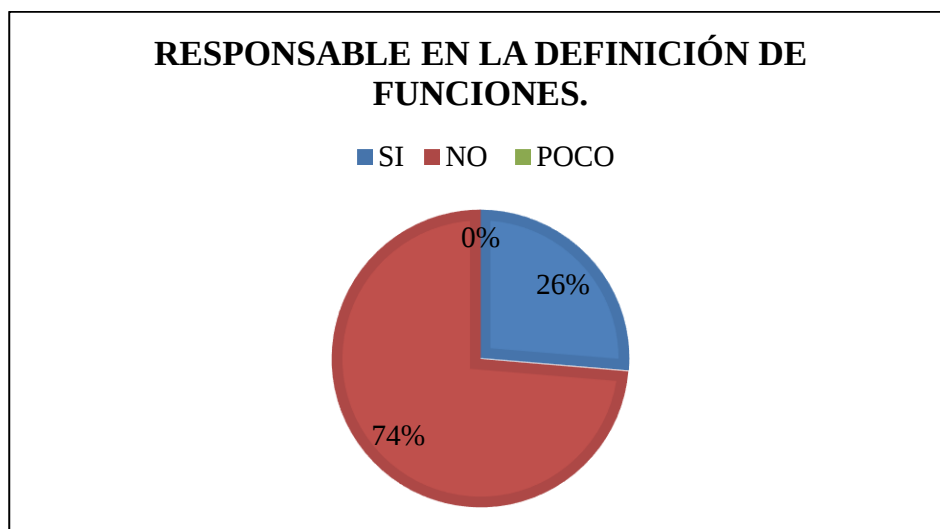
Del personal encuestado 26%, conformado por el gerente, los coordinadores de selección y adiestramiento, de administración de personal y de higiene y salud laboral y el especialista de la coordinación de selección y adiestramiento se sienten responsables de coordinar todo tipo de actividades y planes que incentiven la productividad y el desempeño de los trabajadores, esto a nivel de dirección se debe a la naturaleza de sus cargos; por otro lado 11% conformado por el especialista de alto nivel (III) y el auxiliar de Recursos Humanos (también especialista III), consideran que poseen poca responsabilidad en cuanto planificar incentivos para el personal de la unidad donde desempeña labores, más bien consideran que generalmente solo forman parte del proceso de planificación aportando ideas, esto debido a la naturaleza de sus cargo; el 63% conformado por el resto de los empleados simplemente no consideran formar parte de las planificaciones y la batuta de actividades de este tipo.

CUADRO N° 46. RESPONSABLE EN LA DEFINICIÓN DE FUNCIONES.

¿DEBE SER RESPONSABLE DE LA DEFINICIÓN, DIVISIÓN DE FUNCIONES?	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	5	26%
NO	14	74%
POCO	0	0%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 25. RESPONSABLE EN LA DEFINICIÓN DE FUNCIONES.



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

En este apartado 26% son responsables de la definición y distribución de funciones, estas actividades la realizan el gerente y los coordinadores, pues poseen personal a cargo y sus cargos le proveen de este nivel de autoridad y dirección; el otro 74% el restante de los trabajadores son subordinados en cuanto a las decisiones que tomen sus superiores considerando la distribución y

asignación de funciones.

PARTE III. DIMENSION DE LIDERAZGO.

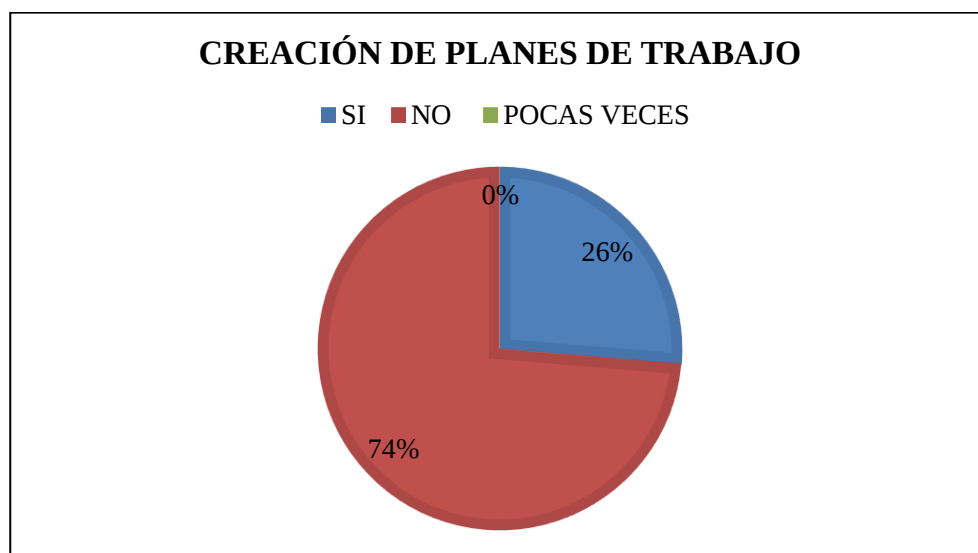
- **Responsabilidades como gerente para que el trabajo se lleve a cabo:**

CUADRO N° 47. CREACIÓN DE PLANES DE TRABAJO.

¿EN EL DESEMPEÑO DE SU CARGO DEBE CREAR EL PLAN PARA QUE OTROS LLEVEN A CABO EL TRABAJO?	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	5	26%
NO	14	74%
POCAS VECES	0	0%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 26. CREACIÓN DE PLANES DE TRABAJO.



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

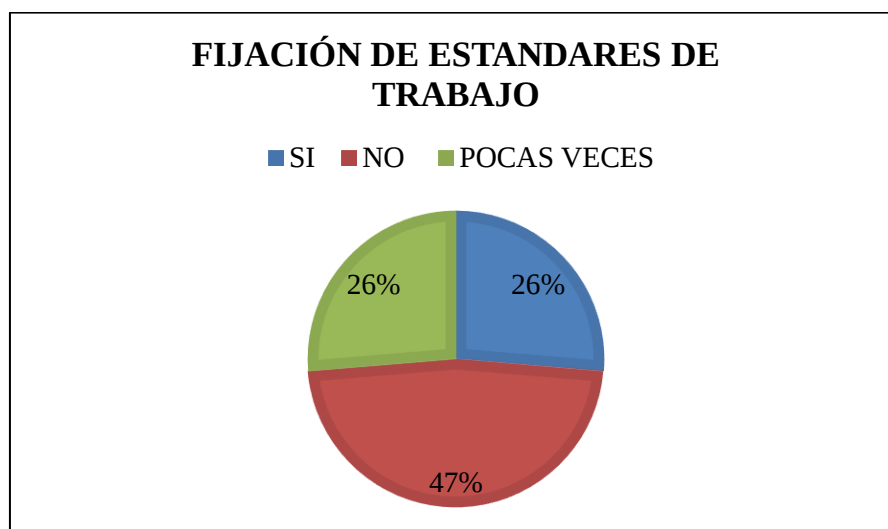
En este apartado considerando los niveles de liderazgo, en primer lugar, la responsabilidad de crear planes para que otros desempeñen el trabajo y las funciones reposa sobre los hombres de 26% de la población, es decir sobre el gerente y los coordinadores básicamente, el otro 74% siendo los empleados bajo su supervisión solo se limitan a ejecutar dicha planificación emitiendo algunas opiniones que puede que sean o no consideradas en las decisiones finales de la directiva y la gerencia.

CUADRO N° 48. FIJACIÓN DE ESTANDARES DE TRABAJO.

¿EN EL DESEMPEÑO DE SU CARGO DEBE FIJAR ESTÁNDARES; PARÁMETROS DE CALIDAD, TIEMPO E INFORMES EN OTROS TRABAJADORES?	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	5	26%
NO	9	47%
POCAS VECES	5	26%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 27. FIJACIÓN DE ESTÁNDARES DE TRABAJO



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

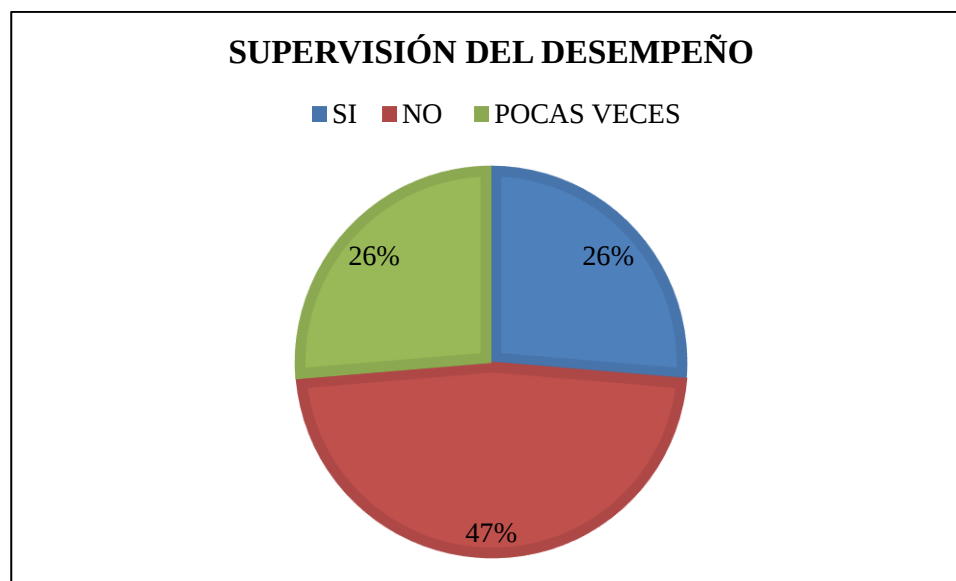
Atendiendo a la tabulación de los datos, en el desempeño del cargo un 26% es quien considera que deben fijar estándares; parámetros de calidad, tiempo e informes en otros trabajadores, básicamente conformado por el gerente y los coordinadores, esto debido, nuevamente, a la naturaleza de sus cargos; otro 26% conformado por especialistas y asistentes administrativos de mayor antigüedad y experiencia (no precisamente de mayor nivel jerárquico) de las coordinaciones y el auxiliar de recursos humanos, consideran que pocas veces deben fijar estándares, manifiestan que esto ocurre cuando alguna de las figuras de dirección superiores necesita apoyo o se ausenta; finalmente 47% integrado por el resto de los trabajadores de la unidad son los empleados bajo la supervisión de las figuras de dirección y coordinación, solo se limitan a ejecutar dichos estándares de trabajo, calidad y tiempo, emitiendo algunas opiniones que puede que sean o no consideradas en las decisiones finales de la directiva y la gerencia.

CUADRO N° 49. SUPERVISIÓN DEL DESEMPEÑO.

¿EN EL DESEMPEÑO DE SU CARGO DEBE MONITOREAR Y MANTENER EL DESEMPEÑO GENERAL DE OTROS CARGOS O COORDINACIONES?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	5	26%
NO	9	47%
POCAS VECES	5	26%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 28. SUPERVISIÓN DEL DESEMPEÑO.



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

El 26% de la población considera que en el ejercicio de su cargo debe monitorear y man-

tener el desempeño general de otros cargos o coordinaciones, básicamente esta señalización está hecha por el gerente y los coordinadores, debido a la naturaleza de sus cargos; otro 26% conformado por especialistas y asistentes administrativos de mayor antigüedad y experiencia (no precisamente de mayor nivel jerárquico) de las coordinaciones y el auxiliar de recursos humanos, consideran que pocas veces deben monitorear o mantener el desempeño de otros trabajadores en sus cargos, afirman que esto ocurre cuando alguna de las figuras de dirección superiores necesita apoyo o se ausenta; finalmente 47% integrado por el resto de los trabajadores de la unidad son los empleados bajo la supervisión de las figuras de dirección y coordinación, solo se limitan a ejecutar de forma eficiente sus labores.

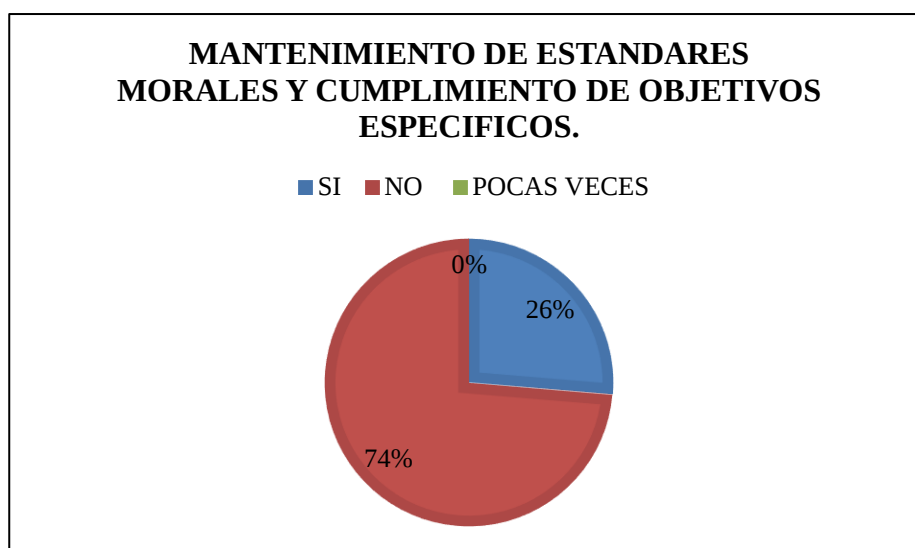
- **Responsabilidades como gerente o líder de un equipo:**

CUADRO N° 50. MANTENIMIENTO DE ESTANADARES MORALES Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESPECIFICOS.

¿CONSIDERA QUE DEBE MANTENER LA DISCIPLINA, LA ÉTICA, LA INTEGRIDAD DE OTROS TRABAJADORES A SU CARGO Y FOCALIZARSE EN CUMPLIR OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE ALGUNA COORDINACIÓN?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	5	26%
NO	14	74%
POCAS VECES	0	0%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 29. MANTENIMIENTO DE ESTANDARES MORALES Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESPECIFICOS.



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

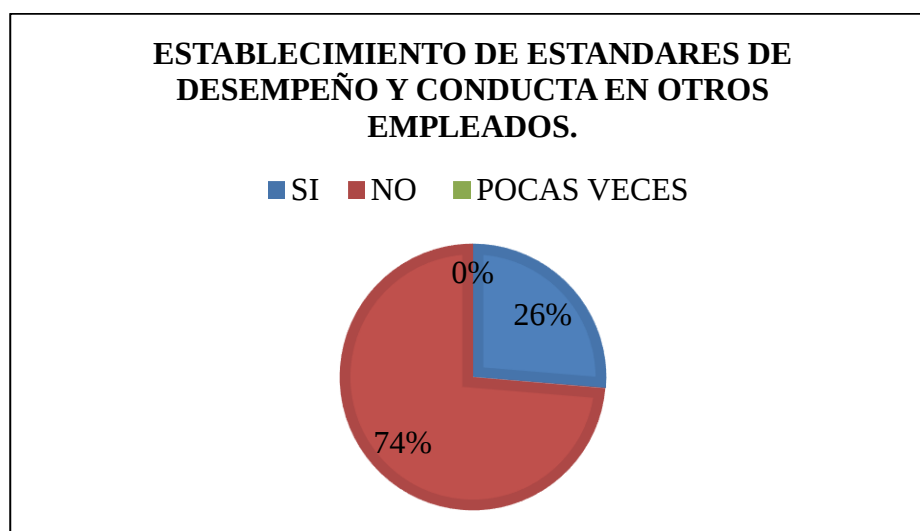
En este apartado, considerando la tabulación y análisis de los datos en cuanto a niveles de liderazgo se refiere, 26% (incluidos el gerente y coordinadores) asumen que poseen total compromiso por mantener la disciplina, la ética, la integridad de otros trabajadores a su cargo y focalizarse en cumplir objetivos específicos de alguna coordinación, esto debido a la naturaleza de los cargos que desempeñan, pues son cargos de dirección, y estos, están relacionados directamente con las responsabilidades que como líderes deben desempeñar; el otro 74% de los encuestados, conformado por los demás empleados especialistas, asistentes administrativos, archivistas, paramédicos y chofer, aseguran no sentir este tipo de responsabilidad, manifiestan la necesidad de relacionarse e integrarse en actividades donde su colaboración con el logro de los objetivos sean imprescindibles, más no se sienten responsables de los resultados.

CUADRO N° 51. ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES DE DESEMPEÑO Y CONDUCTA EN OTROS EMPLEADOS.

¿CONSIDERA QUE DEBE ESTABLECER, ACORDAR, COMUNICAR ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO Y CONDUCTA EN OTROS EMPLEADOS A SU CARGO?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	5	26%
NO	14	74%
POCAS VECES	0	0%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 30. ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES DE DESEMPEÑO Y CONDUCTA EN OTROS EMPLEADOS.



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

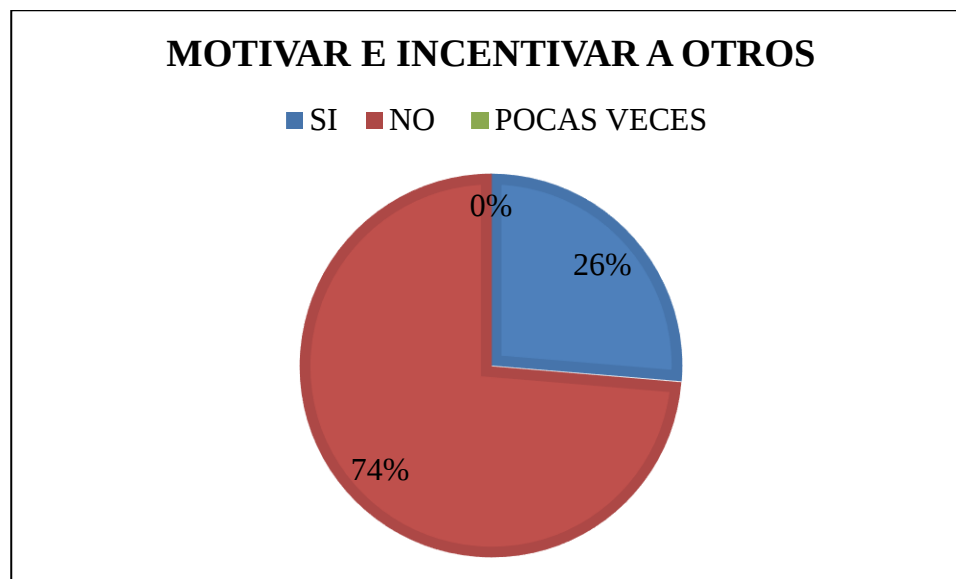
La influencia en cuanto a estándares de comunicación en el desempeño de la conducta de otros trabajadores se trata tan solo el 26% considera que es relevante su participación, conformado por los coordinadores y el gerente del área, esto considerando la naturaleza de sus cargos, y los niveles de responsabilidad que el liderazgo les otorga; caso contrario al restante 74% de la población, ellos conformados por los especialistas, asistentes administrativos y demás trabajadores del área no considerar ser piensas fundamentales en cuanto a influencia en este aspecto se refiere.

CUADRO N° 52. MOTIVAR E INCENTIVAR A OTROS

¿CONSIDERA QUE DEBE INCENTIVAR Y MOTIVAR AL GRUPO, EN PRO DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS TANTO SUPERIORES COMO ESPECÍFICOS?	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	5	26%
NO	14	74%
POCAS VECES	0	0%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 31. MOTIVAR E INCENTIVAR A OTROS.



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

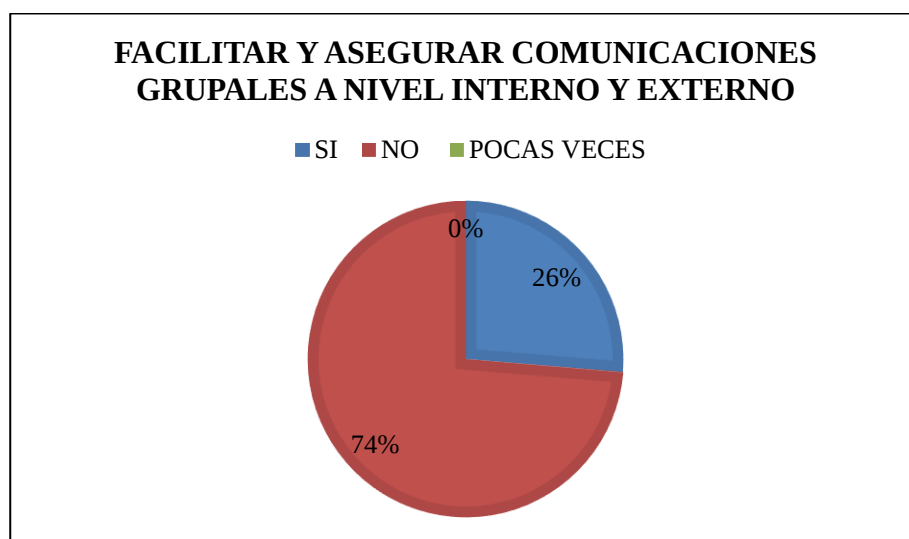
Considerando los niveles de influencia y motivación en otros, en cuanto a su desempeño se refiere y el cumplimiento de los objetivos tanto superiores como objetivos, solo el 26% se siente identificado, conformado por el personal directivo de la unidad, el resto de la población, el 74% manifiesta participar en este intercambio como receptor, como no poseen personal a su cargo no consideran que estas sean actividades que le atañen.

CUADRO N° 53. FACILITAR Y ASEGURAR COMUNICACIONES GRUPALES A NIVEL INTERNO Y EXTERNO.

¿CONSIDERA QUE DEBE FACILITAR Y ASEGURAR COMUNICACIONES GRUPALES EFECTIVAS A NIVEL INTERNO Y EXTERNO?	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	5	26%
NO	14	74%
POCAS VECES	0	0%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 32. FACILITAR Y ASEGURAR COMUNICACIONES GRUPALES A NIVEL INTERNO Y EXTERNO.



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

El flujo comunicacional a nivel interno, y entre empleados a nivel externo, depende básicamente de la comunicación grupal.

camente no solo del comportamiento del personal del área, básicamente los enlaces y fortalezas en cuanto a clima organizacional se refiere, es tarea de liderazgo y dirección, es por ello que el 26% de la población, conformada nuevamente por el personal directivo de más alto nivel del departamento considera que sobre ellos recae totalmente tal responsabilidad, el resto de la población, conformada por el 74% de los trabajadores no creen que dicha iniciativa de relaciones internas y externas les competa.

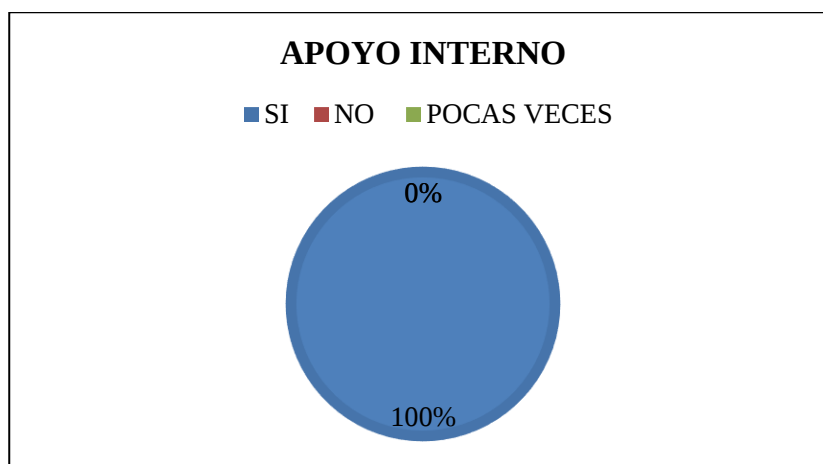
- **Responsabilidades como gerente frente a cada individuo que dirige:**

CUADRO N° 54. APOYO INTERNO.

¿ESTÁ DISPUESTO A AYUDAR Y APOYAR ENTRE TRABAJADORES EN PLANES, RETOS, ALTIBAJOS?	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	19	100%
NO	0	0%
POCAS VECES	0	0%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 33. APOYO INTERNO



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

El apoyo interno entre trabajadores, es considera por el 100% es decir la totalidad de la población, no solo como una tarea de liderazgo, más bien como una responsabilidad grupal, están dispuestos a asumir su parte de entrega y compromiso en cuanto al cumplimiento de planes y apoyo interno entre empleados del área.

CUADRO N° 55. RECONOCIMIENTO A OTROS TRABAJADORES.

¿BRINDAR RECONOCIMIENTO Y ELOGIO A LOS TRABAJADORES, ES DECIR RECONOCER EL ESFUERZO?	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	5	26%
NO	14	74%
POCAS VECES	0	0%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 34. RECONOCIMIENTO A OTROS TRABAJADORES.



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

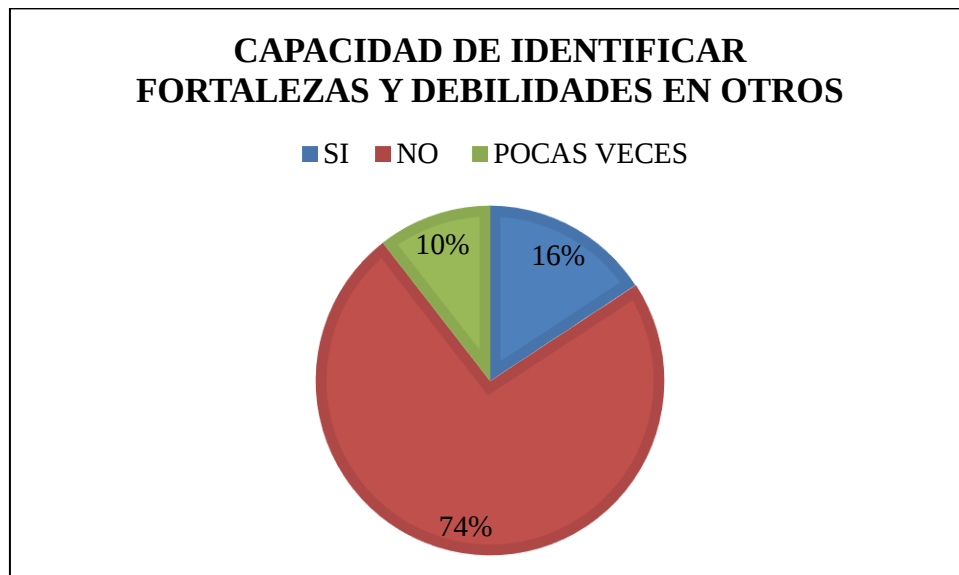
El reconocimiento, elogio y recompensas a otros trabajadores según el 26% de la población es responsabilidad de trabajadores que tengan a otros a su cargo, caso tal de los directivos del área que conforman el 74% de la población, estos últimos opinan, en consonancia, que es su responsabilidad brindar apoyo y reconocimiento en el caso de que las labores desempeñadas por los que están a su cargo merezcan dicho reconocimiento.

CUADRO N° 56. CAPACIDAD DE IDENTIFICAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN OTROS

¿SIENTE LA RESPONSABILIDAD Y CONSIDERA QUE ESTÁ EN CAPACIDAD DE IDENTIFICAR, DESARROLLAR Y APROVECHAR LAS CAPACIDADES Y FORTALEZAS DE CADA INDIVIDUO EN EL DEPARTAMENTO DONDE LABORA?	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
SI	3	16%
NO	14	74%
POCAS VECES	2	11%

Fuente: Recolectada por los autores. (2018)

GRÁFICO N° 35. CAPACIDAD DE IDENTIFICAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN OTROS.



Fuente: Procesada por los autores. (2018)

Identificar fortalezas y debilidades es una actividad que requiere tacto, compromiso y consideración de cada detalle en el desempeño por parte de otros trabajadores, el 16% de la población es quien siente esta responsabilidad, conformado básicamente por el gerente, y los coordinadores del área de bienestar social y selección y reclutamiento; por otro lado, 11% de la población, conformado por el resto de los coordinadores, manifiestan sentir poca identificación ante tal responsabilidad como esencial durante su proceso de dirección; finalmente el 74% de la población, conformada por el resto de los trabajadores del área aseguran no tener afinidad ante tal responsabilidad, pues no poseen personal a su cargo como para desempeñar actividades de este tipo.

4.3 Resultado y análisis de los datos recolectados por medio de la observación realizada a los trabajadores de la oficina de gestión humana de PESCALBA

En este tercer apartado se presentan los datos obtenidos por medio de la aplicación de una lista de cotejo, a fin de evaluar cualitativamente aspectos generales en cuanto a la observación del proceso de investigación y desarrollo del estudio, considerando aspectos concernientes a la participación e integración por parte de los empleados y personal directivo de la unidad.

LISTA DE COTEJO

PARTE II: CRITERIOS RELACIONADOS CON LOS FACTORES INTRÍNSECOS DE LA INVESTIGACIÓN.

CUADRO N° 57. FACTORES INTRÍNSECOS DE LA INVESTIGACIÓN.

CRITERIOS RELACIONADOS CON LOS FACTORES INTRÍNSECOS DE LA INVESTIGACIÓN.	1	2	3	4	5	6
CONOCIMIENTO DE LOS CARGOS POR PARTE DE LOS TRABAJADORES					X	
CLARIDAD EN LA JERARQUIZACIÓN DE LOS CARGOS POR PARTE DE LOS TRABAJADORES				X		
PRESENCIA DE NIVELES DE DIRECCIÓN Y CLARIDAD EN LA ESTRUCTURA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO						X
PRESENCIA DE NIVELES DE LIDERAZGO.						X

Fuente: Propia. (2018)

CUADRO N° 58. VALORACIÓN.

VALORACIÓN	ITEM
1	NINGUNO
2	MUY BAJO
3	BAJO
4	MEDIO
5	ALTO
6	MUY ALTO

Fuente: Propia. (2018)

NOTA: Valoración mínima “1”, máxima “5”

Luego de la recolección, procesamiento, análisis cuantitativo y cualitativo de la información se ha considerado una tabla de verificación para filtrar elementos claves percibidos en el proceso de observación, en esta oportunidad es posible realizar un análisis cualitativo resaltando los criterios relacionados con los factores intrínsecos de la investigación.

En primer lugar el conocimiento de los cargos es suficientemente claro, según la lista de cotejo los investigadores lo calificaron en el nivel 5 (alto), según lo observado, los trabajadores están altamente calificados, conocen las funciones a desempeñar en sus cargos y logran identificarlos con facilidad.

Por otro lado, existe un nivel medio (4) de claridad en cuanto a los **niveles de jerarqui-**

zación, esto debido a que fue posible percibir que los niveles de jerarquización no siempre son una determinante ante las designaciones como por ejemplo el nombramiento de una coordinación (tales son los casos de en primer lugar el coordinador de selección y adiestramiento quien es por cargo especialista nivel I, el especialista de dicha coordinación, en un cargo inferior y es de nivel III, superior en este caso al coordinador). En segundo lugar destaca el nivel que ostenta el coordinador de bienestar social, quien es por cargo especialista I, de igual forma el especialista de dicha coordinación es nivel I, (en estos casos en el tabulador salarial solo se le asigna al coordinador una diferencia por ejecutar esas labores por ser dicho cargo una designación, sin embargo parece no ser merecedor de un ascenso en cuanto a niveles), ni siquiera hay claridad en cuanto cuales son los criterios exactos para asignar tales jerarquizaciones, parece ser que la promoción a cuanto niveles de jerarquización (del 1 (mínimo) al 3 (máximo) para los especialistas y del 1 (minino) al 2(máximo) para los asistentes administrativos) es una actividad personal pues básicamente reconoce el recorrido de los trabajadores en la empresa, es decir, su antigüedad, no tienen claro cuánto tiempo debe pasar para que se les ascienda de niveles, simplemente la gerencia decide en que momento les es asignado, lo que sí está claro es que la jerarquización es necesaria para los aumentos y las ubicaciones de los trabajadores en los tabuladores salariales, cabe destacar que es más relevante este hecho que la asignación de funciones una vez ascendidos los trabajadores de niveles, pues, en algunos casos esto no ocurre; de hecho pasa también que entre trabajadores de diversos niveles las funciones son muy parecidas (tal es el caso del especialista I de la coordinación de administración de personal y el asistente administrativo II de la misma coordinación) y en algunos casos las mismas (destaca el caso del asistente administrativo I y el asistente administrativo II de la coordinación de bienestar social, quienes tienen las mismas funciones).

Asimismo en cuanto a la presencia de niveles de dirección y claridad en la estructura de los puestos de trabajo, se encuentra según la tabla de cotejo en el nivel seis (6) “muy alto”, esto debido a que es evidente que la estructura de trabajo, de los puestos (indistintamente de la falta de claridad en cuanto a la designación de los niveles jerárquicos) y los niveles de dirección son claros, cada quien conoce perfectamente sus funciones, como y cuando debe ejecutarlas y cuáles son las herramientas y la información que deben manejar, básicamente el gerente y los coordinadores de la unidad son los encargados por excelencia de la dirección de la gerencia, y todos los empleados de la misma y a nivel organizacional son capaces de reconocer esos niveles de autoridad y responsabilidad, por medio del respeto y de cómo y a quien han de dirigir respuestas específicas acerca del desempeño de sus funciones.

Finalmente la presencia de niveles de liderazgo, según la lista de cotejo está ubicada en el nivel seis (6) es decir “muy alto”. El liderazgo en la oficina de gestión humana de la empresa PESCALBA S.A tiene una dimensión subjetiva y otra mucho más objetiva ligada a la autoridad inherente por el hecho de ocupar ciertos cargos, los coordinadores y el gerente poseen niveles altos de liderazgo, esto se debe a la naturaleza de sus cargos y los niveles de responsabilidad; sin embargo, y atendiendo a los niveles de liderazgo desde una dimensión subjetiva especialistas de niveles jerárquicos elevados y con una larga trayectoria en el departamento poseen cierto nivel de liderazgo debido a su experiencia (tal es el caso del especialista nivel III de la coordinación de administración de personal, el especialista nivel I de acción central y el auxiliar de recursos humanos) los empleados del área y de hecho de otras unidades reconocen dicho liderazgo otorgado por la antigüedad y la experiencia.

PARTE II: CRITERIOS DE PARTICIPACIÓN EN EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.

CUADRO N° 59. PARTICIPACIÓN EN EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.

CRITERIOS DE PARTICIPACIÓN EN EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	1	2	3	4	5	6
RECEPTIVIDAD POR PARTE DE LOS TRABAJADORES EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN (RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN).						X
RECEPTIVIDAD POR PARTE DEL DIRECTIVO DE LA OFICINA DONDE SE HA REALIZADO LA INVESTIGACIÓN						X
PARTICIPACIÓN POR PARTE DE LOS INTEGRANTES DE LA OFICINA DONDE SE HA REALIZADO LA INVESTIGACIÓN EN CUANTO A PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES					X	

Fuente: Propia. (2018)

CUADRO N° 60. VALORACIÓN

VALORACIÓN	ITEM
1	NINGUNO
2	MUY BAJO
3	BAJO
4	MEDIO
5	ALTO
6	MUY ALTO

Fuente: Propia. (2018)

NOTA: Valoración mínima “1”, máxima “5”

Atendiendo a la observación general durante el proceso de investigación, es posible especificar el siguiente análisis:

En primer lugar, la receptividad por parte de los trabajadores en el proceso de investigación según la ubicación en la lista de cotejo se encuentra en el nivel seis (6) más elevado, “muy alto”. Los trabajadores del área fueron verdaderamente muy colaboradores, mostraron estar interesados por el proceso de investigación y fueron capaces de proporcionar la asistencia necesaria con los investigadores en la entrega de información interna para el sustento de la investigación.

Por otro lado, la receptividad por parte del directivo de la oficina donde se ha realizado la

investigación, ubicada en el nivel seis (6) de valoración de la misma, debido a su generosa ayuda, mostraron interés y ofrecieron el apoyo necesario.

Finalmente la participación por parte de los integrantes de la oficina donde se ha realizado la investigación en cuanto a propuestas y recomendaciones fue valorada según la lista de cotejo en el nivel cinco (5) como “alta”, mostraron ciertas inquietudes en cuanto a los requerimientos en los niveles de jerarquización y ascensos para llegar a ellos, expresaron no ser capaces por si solos de cambiar algunas cosas, sin embargo mostraron interés en la aplicación de algunos cambios no solo a nivel de la unidad, más bien departamental.

CONCLUSIONES

Considerando la identificación y descripción de aspectos intrínsecos del cargo:

- Cada uno de los diecinueve (19) cargos descritos poseen sus funciones bien definidas, saben con claridad a cuales cargos debe rendir cuentas y si poseen cargos que deban ser supervisados por ellos, pueden reconocer el tipo de cargo y el nivel profesional requerido.
- La estructura en cuanto a puestos de trabajo se refiere está conformada de manera relativamente clara, es entendible y todos los trabajadores de la oficina de gestión del talento humano de la empresa se han acoplado a tal estructura.

Considerando la descripción de aspectos extrínsecos y exigencias del cargo:

- Según la tabulación cuantitativa de los datos recolectados por los investigadores 74% de los empleados en cuanto a esfuerzo físico se refiere se mantienen sentados, refieren que esto se debe a la naturaleza de sus actividades, deben permanecer la mayor parte del tiempo registrando y procesando datos y actividades diversas en computadoras, manejar el sistema interno de la empresa y todos los tramites concernientes a la administración del personal, el 26% laboran bajo constante movimiento, debido de igual forma a la naturaleza de sus labores, especialmente el gerente (quien mantiene constante relación con otras unidades, departamentos y trabajadores en general, no solo se encuentra en su oficina dentro de la empresa), el coordinador de bienestar social (esto debido a que debe estar en constante contacto con el personal de la unidad de planificación y presupuesto y del departamento de gerencia administrativa de la empresa; aunada a esta situación, los traba-

jadores de su coordinación, especialista y asistentes administrativos, laboran en una oficina que está ubicada en otra parte de la empresa, apartada de la oficina de gestión humana) el archivista (este trabajador asegura que debe permanecer en constante movimiento especialmente debido a que debe facilitar constantemente documentos importantes y expedientes a los demás trabajadores y coordinaciones del área), el chofer y el paramédico, igualmente debido a los requerimientos en la ejecución de sus funciones.

- Atendiendo a los datos recolectados y procesados en este apartado, la mayoría de la población estudiada, el 58%, asegura que el esfuerzo mental aplicado para desempeñar sus funciones es elevado, especialmente se destacan el gerente, los especialistas y coordinadores adscritos a la oficina de gestión humana; en segundo lugar el 26% manifiesta que el esfuerzo mental aplicado es medio, especialmente los empleados que desempeñan los cargos de asistentes administrativos en las diferentes coordinaciones adscritas al departamento de gestión humana; por último el 16% restante afirma que el nivel de esfuerzo mental en el desempeño de sus funciones es bajo, entre ellos el archivista, paramédico y chofer.
- Asimismo, luego de recolectar y procesar los datos, fue posible identificar que el 53% de los trabajadores manifiestan que las tareas que desempeñan no son altamente complejas, entre ellos se encuentran los especialistas y asistentes administrativos de esta unidad; por otro lado el 26% asegura que las funciones de su cargo son totalmente complejas entre ellos los coordinadores y el gerente, por último el 21% asegura que sus actividades son

poco complejas, entre ellos es importante mencionar al archivista, el chofer y el paramédico.

Contrario a los resultados en cuanto a la cantidad de trabajo, y es que la mayoría de los empleados, exactamente el 84% considera que es alta la cantidad de funciones más que compleja, esto debido más que todo a la cantidad de trabajadores que laboran en la empresa, y absolutamente todos necesitan diversos trámites que el equipo de la oficina de gestión humana debe procurar, por otro lado el 5% asegura tener niveles medios en cuanto a cantidad de trabajo se refiere y el 11% declara tener niveles bajos en cuanto a la cantidad de funciones, específicamente son mencionados el chofer y el paramédico, este último asegura que de hecho le hace falta instrumentos y herramientas diversas para laborar de forma idónea.

- En cuanto a habilidades manuales y destrezas en general se refiere, en primer lugar, los trabajadores, el 100% de ellos, afirman que requieren de destrezas visuales y manuales para el desempeño de sus funciones que en su mayoría son de tipo administrativo. De igual forma manifiestan la necesidad de usar herramientas y equipos tecnológicos para poder facilitar y agilizar el desempeño de sus funciones, equipos tales como computadoras, uso de redes informáticas internas y externas, impresoras, fotocopadoras, entre otras. Actividades como el manejo de documentos resulta imprescindible y común entre los trabajadores del área, documentaciones como: expedientes, constancias, cartas, solicitudes, presupuestos, entre otros, por ello el 95% asegura mantener intenso contacto con los mismos, por otro lado el 5% exactamente conformado por el paramédico, manifiesta tener contacto con documentaciones de forma esporádica, esto se debe a que solo en ocasiones necesita revisar constancias o informes médicos de algunos trabajadores, sola-

mente de ser necesario; por el contrario, el chofer, conforma el otro 5% y afirma que no necesita del manejo de documentación para la ejecución de sus labores.

El manejo de información confidencial es administrada por cargos que jerárquicamente posean ese poder por ser personal de confianza, 42% de la población asegura manejar información confidencial, comenzando por el gerente, seguido de los coordinadores y algunos especialistas de mayor nivel, así como también el archivista que, aunque jerárquicamente este en uno de los más bajos niveles, este maneja la información y expedientes de todos y cada uno de los trabajadores de la empresa, siendo toda esta información netamente confidencial, así mismo, el otro 47% asegura manejar información confidencial ocasionalmente, entre ellos se encuentran especialistas de bajo nivel jerárquico y asistentes administrativos del área, el 11% conformado por el chofer y el paramédico aseguran no manejar información confidencial.

De igual forma, El 42% de los empleados de la unidad sostienen que poseen relación directa con otras unidades o departamentos de la empresa, comenzando por el gerente, seguido de los coordinadores y algunos especialistas de mayor nivel, el paramédico y así como también el archivista, quien desempeña como mensajero interno (siendo esta actividad parte de sus actividades extraordinarias); por otro lado el 58% asegura que su relación con otros departamentos es ocasional, entre ellos asistentes administrativos, especialistas de bajos niveles y el chofer.

Considerando el sitio de trabajo donde laboran:

- Para el 89% de los trabajadores, el lugar de trabajo es una oficina, relativamente condicionada para ejecutar de forma idónea las funciones pertinentes a la oficina de gestión humana, por otro lado el 11% conformado por el chofer y paramédico no poseen

un espacio fijo de ejecución, el paramédico labora donde se le solicite en el espacio interno de la empresa, y el chofer en espacios internos y externos donde se soliciten sus servicios.

- De igual forma las condiciones de trabajo son elementos relevantes en el desempeño de labores, y la fluidez del liderazgo y la dirección, el ruido, por ejemplo es un factor que de forma negativa puede afectar el desempeño y las relaciones entre los empleados, en este caso, el 78%, es decir la mayoría de la población asegura que los niveles de ruido generalmente son los adecuados; el 16% manifiesta que los niveles de ruido son elevados, quienes manifiestan esta inquietud básicamente son los empleados de la coordinación de bienestar social (especialista y asistentes), pues ellos laboran en una oficina distinta a la de gestión humana, que está ubicada en el área de cavas y frigorífico; por último el otro 11% conformado por el paramédico y el chofer les parece que este elemento le es irrelevante ya que no laboran en una sola área de la empresa y la verdad no es un factor que les afecte constantemente.

Por otro lado, el 89%, es decir la mayoría de la población afirma que los niveles de iluminación y de temperatura generalmente son los adecuados, gozan en sus puestos de trabajo de sistemas de condicionamiento de los espacios, que mantienen refrigeradas las unidades; de igual forma aseguran que la presencia de olores fuertes generalmente se manifiestan de manera ocasional, esto ocurre cuando las embarcaciones llegan al área de dique (muelles) y hacen la descarga de las diversas especies marina que traen de pesca; el 11% conformado por el paramédico y el chofer les parece que estos elementos le son irrelevantes ya que no laboran en una sola área de la empresa y la verdad no es un factor que les afecte constantemente.

- De igual forma, el 74% de la población, opina que el riesgo de enfermedades y accidentes de tipo laboral es medio, en cierta forma es relativamente controlado; un 26% conformado en primer lugar por los empleados de la coordinación de bienestar social consideran que el riesgo es elevado debido a la ubicación de la oficina donde laboran, esto por tratarse del área de frigorífico y cavas, y en segundo lugar por el chofer y el paramédico, pues debido que como no laboran en una sola área de la empresa los riesgos en cada una de esas áreas y debido a la naturaleza de sus labores, estos elementos pudiese llegar a afectarles.

Considerando la percepción de los trabajadores mediante el análisis de la encuesta, tomando en cuenta las dimensiones de jerarquización y análisis. (Conocimiento del cargo):

- La totalidad de los trabajadores (el 100%) asegura que conoce claramente sus funciones, algunas de ellas dependiendo de las exigencias son modificadas o cambiadas, sin embargo poseen suficiente preparación profesional como para asumir cualquier reto dentro de la dependencia donde laboran.

La estructura de los puestos de trabajo según ellos es la adecuada, se sienten conformes con el cargo que desempeñan, esto a pesar de la evidente falta de claridad en la jerarquización de los cargos y la asignación de los puestos en función de esto. Asimismo perciben que poseen pocas herramientas para desempeñar sus funciones, manifiestan que laboran con los equipos y herramientas básicos

- Aspectos en cuanto a la educación en el momento de clasificación y proceso de inducción, a fin de lograr mayor conocimiento de los cargos, el 89% de los trabajadores asegu-

ran haber pasado por dicho proceso, los especialistas encargados de las coordinaciones a las que pertenecen se aseguraron en su momento de capacitarlos en sus puestos una vez que ingresaron, y en el caso de ascensos los que han escalado en otros cargos o asignaron otras funciones; 11% integrado por el chofer y el paramédico sostienen que no necesitan inducción de tipo profesional debido a la naturaleza de sus funciones, con una inducción general acerca de la empresa y la unidad fue suficiente.

- Igualmente otro factor a considerar en el conocimiento del cargo son los niveles de autonomía, el 14% de la población aseguran que poseen autonomía en el cargo; el otro 74% consideran que solo toman decisiones prácticas por sí solos para ejecutar sus propias labores, generalmente no afectan o comprometen cantidades importantes de empleados en cuanto a responsabilidades a nivel de dirección se trata.

Considerando la percepción de los trabajadores mediante el análisis de la encuesta, tomando en cuenta las dimensiones de dirección:

- A nivel de dirección el 26% de los trabajadores, conformados por el gerente y coordinadores son las únicas figuras que poseen personal a su cargo, y son responsables de la definición y distribución de funciones, el otro 74% el restante de los trabajadores son subordinados en cuanto a las decisiones que tomen sus superiores considerando la distribución y asignación de funciones. Sin embargo, todos los empleados del área, poseen cargos que supervisan sus labores, obviamente superiores al de ellos, el gerente entrega cuentas a la gerencia general, los coordinadores al gerente del talento humano y

el resto de los empleados a los coordinadores como jefes inmediatos y a la gerencia de la oficina por supuesto.

- En el departamento 26% de la población considera que tiene la responsabilidad de planear, organizar y controlar personal y actividades diversas, otro 26% considera que posee poca responsabilidad en esta área, sin embargo indican conservar responsabilidad de planear, organizar y controlar personal en ocasiones, esto se debe a sus niveles de experiencia y antigüedad, el 48% asegura no considerar que tiene este tipo de responsabilidad que los obliguen a hacerse gestores directos de organización y dirección.
- Asimismo el 26%, conformado por el gerente, los coordinadores de selección y adiestramiento, de administración de personal y de higiene y salud laboral y el especialista de la coordinación de selección y adiestramiento se sienten responsables de coordinar todo tipo de actividades y planes que incentiven la productividad y el desempeño de los trabajadores, esto a nivel de dirección se debe a la naturaleza de sus cargos; por otro lado 11% conformado por el especialista de alto nivel (III) y el auxiliar de Recursos Humanos (también especialista III), consideran que poseen poca responsabilidad en cuanto planificar incentivos para el personal de la unidad donde desempeña labores, más bien consideran que generalmente solo forman parte del proceso de planificación aportando ideas, esto debido a la naturaleza de sus cargo; el 63% conformado por el resto de los empleados simplemente no consideran formar parte de las planificaciones y la batuta de actividades de este tipo.

Considerando la percepción de los trabajadores mediante el análisis de la encuesta, tomando en cuenta las dimensiones de dirección:

- En este apartado considerando los niveles de liderazgo, en primer lugar, la responsabilidad de crear planes para que otros desempeñen el trabajo y las funciones, asumir total compromiso por mantener la disciplina, la ética, la integridad de otros trabajadores a su cargo y focalizarse en cumplir objetivos específicos de alguna coordinación, el reconocimiento, elogio y recompensas a otros trabajadores, la influencia en cuanto a estándares de comunicación en el desempeño de la conducta de otros trabajadores, igualmente el flujo comunicacional a nivel interno, y entre empleados a nivel externo, depende básicamente no solo del comportamiento del personal del área, los enlaces y fortalezas en cuanto a clima organizacional se refiere, es tarea de liderazgo y dirección, esto debido a la naturaleza de los cargos que desempeñan, pues son cargos de dirección, y estos, están relacionados directamente con las responsabilidades que como líderes deben desempeñar y reposa sobre los hombros de 26% de la población, es decir sobre el gerente y los coordinadores básicamente, el otro 74% siendo los empleados bajo su supervisión solo se limitan a ejecutar dicha planificación emitiendo algunas opiniones que puede que sean o no consideradas en las decisiones finales de la directiva y la gerencia.
- De igual forma 26% es quien considera que deben fijar estándares; parámetros de calidad, tiempo e informes en otros trabajadores, básicamente conformado por el gerente y los coordinadores, deben monitorear y mantener el desempeño general de otros cargos o coordinaciones esto debido, nuevamente, a la naturaleza de sus cargos; otro 26% confor-

mado por los especialistas y asistentes administrativos de mayor antigüedad y experiencia (no precisamente de mayor nivel jerárquico) y el auxiliar de recursos humanos, consideran que pocas veces deben fijar estándares, manifiestan que esto ocurre cuando alguna de las figuras de dirección superiores necesita apoyo o se ausenta; finalmente 47% integrado por el resto de los trabajadores de la unidad son los empleados bajo la supervisión de las figuras de dirección y coordinación, solo se limitan a ejecutar dichos estándares de trabajo, calidad y tiempo, emitiendo algunas opiniones que puede que sean o no consideradas en las decisiones finales de la directiva y la gerencia.

- Identificar fortalezas y debilidades es una actividad que requiere tacto, compromiso y consideración de cada detalle en el desempeño por parte de otros trabajadores, el 16% de la población es quien siente esta responsabilidad, conformado básicamente por el gerente, y los coordinadores del área de bienestar social y selección y reclutamiento; por otro lado, 11% de la población, conformado por el resto de los coordinadores, manifiestan sentir poca identificación ante tal responsabilidad como esencial durante su proceso de dirección; finalmente el 74% de la población, conformada por el resto de los trabajadores del área aseguran no tener afinidad ante tal responsabilidad, pues no poseen personal a su cargo como para desempeñar actividades de este tipo.
- El apoyo interno entre trabajadores, es considerado por el 100% es decir la totalidad de la población, no solo como una tarea de liderazgo, más bien como una responsabilidad grupal, están dispuestos a asumir su parte de entrega y compromiso en cuanto al cumplimiento de planes y apoyo interno entre empleados del área.

Considerando el análisis de los datos recolectados y procesados por medio de la observación, es posible reconocer lo siguiente:

- En cuanto a **niveles de jerarquización** existe un nivel medio (4) de claridad, esto debido a que fue posible percibir que los niveles de jerarquización no siempre son una determinante ante las designaciones como por ejemplo el nombramiento de una coordinación, ni siquiera hay claridad en cuanto cuales son los criterios exactos para asignar tales jerarquizaciones, parece ser que la promoción a cuanto niveles de jerarquización es una actividad personal pues básicamente reconoce el recorrido de los trabajadores en la empresa, es decir, su antigüedad, no tienen claro cuánto tiempo debe pasar para que se les ascienda de niveles, simplemente la gerencia decide en que momento les es asignado, lo que sí está claro es que la jerarquización es necesaria para los aumentos y las ubicaciones de los trabajadores en los tabuladores salariales, cabe destacar que es más relevante este hecho que la asignación de funciones una vez ascendidos los trabajadores de niveles, pues, en algunos casos esto no ocurre; de hecho pasa también que entre trabajadores de diversos niveles las funciones son muy parecidas y en algunos casos las mismas.
- En cuanto a la **estructura y definición de los cargos** es suficientemente claro, según la lista de cotejo los investigadores lo calificaron en el nivel 5 (alto), los trabajadores están altamente calificados, conocen las funciones a desempeñar en sus cargos y logran identificarlos con facilidad.

- En cuanto a la **presencia de niveles de dirección** y claridad en la estructura de los puestos de trabajo, se encuentra según la tabla de cotejo en el nivel seis (6) “muy alto”, esto debido a que es evidente que la estructura de trabajo, de los puestos (indistintamente de la falta de claridad en cuanto a la designación de los niveles jerárquicos) y los niveles de dirección son claros, finalmente la presencia de **niveles de liderazgo**, según la lista de cotejo está ubicada igualmente en el nivel seis (6) es decir “muy alto”. El liderazgo en la oficina de gestión humana de la empresa PESCALBA S.A tiene una dimensión objetiva ligada a la autoridad inherente por el hecho de ocupar ciertos cargos, los coordinadores y el gerente poseen niveles altos de liderazgo, esto se debe a la naturaleza de sus cargos y los niveles de responsabilidad; sin embargo, y atendiendo a los niveles de liderazgo desde una dimensión subjetiva especialistas de niveles jerárquicos elevados y con una larga trayectoria en el departamento poseen cierto nivel de liderazgo debido a su experiencia (tal es el caso del especialista nivel III de la coordinación de administración de personal, el especialista nivel I de acción central y el auxiliar de recursos humanos) los empleados del área y de hecho de otras unidades reconocen dicho liderazgo otorgado por la antigüedad y la experiencia.
- La receptividad por parte de los trabajadores y del directivo en el proceso de investigación según la ubicación en la lista de cotejo se encuentra en el nivel seis (6) más elevado, “muy alto”. Los trabajadores del área fueron verdaderamente muy colaboradores, mostraron estar interesados por el proceso de investigación y fueron capaces de proporcionar la asistencia necesaria con los investigadores en la entrega de información interna para el sustento de la investigación.

- Finalmente la participación por parte de los integrantes de la oficina donde se ha realizado la investigación en cuanto a propuestas y recomendaciones fue valorada según la lista de cotejo en el nivel cinco (5) como “alta”, mostraron ciertas inquietudes en cuanto a los requerimientos en los niveles de jerarquización y ascensos para llegar a ellos, expresaron no ser capaces por si solos de cambiar algunas cosas, sin embargo mostraron interés en la aplicación de algunos cambios no solo a nivel de la unidad, más bien departamental.

RECOMENDACIONES

- Si bien es cierto, la definición de las funciones entre los empleados de la oficina de gestión humana de PESCALBA S.A, es suficientemente clara, es necesaria la actualización de las mismas periódicamente considerando los niveles de liderazgo y dirección que sobre esos cargos reposa, por la naturaleza de los mismos.
- Mantener informados a los trabajadores sobre sus deberes y responsabilidades, integrarlos en el liderazgo del departamento, que logren integrarse más allá de sus cargos, a fin de que logren considerar que su participación en cuanto a elementos de motivación y comunicación y relaciones sea mucho más amena.
- Integrar a los trabajadores adscritos a la coordinación de bienestar social, si es posible considerar su reubicación, debido a que son incómodas las condiciones bajo las cuales estos empleados laboran; además de reflexionar en que la relación regular de estos trabajadores con el resto del equipo es distante, por ello es necesario contribuir en planes que solventen esta situación y por medio del liderazgo lograr la integración, que asegure mayor unificación.
- Gestionar por medio de la actualización de manuales de descripción y asignación de cargos y tabuladores básicamente salariales el reajuste en cuanto a los niveles de jerarquización.

- Actualizar el sistema implementado de jerarquización (especialistas: mínimo nivel I y máximo nivel III; asistentes administrativos mínimo nivel I, máximo nivel II), donde estos no sean solamente sean una brújula a fin de ubicar al personal en un tabulador salarial para lograr el aumento y el reconocimiento según la gerencia lo decida de manera subjetiva, más bien, este sistema, pudiese ser actualizado a fin de lograr que para alcanzar dichos niveles de especialización se debe considerar la aplicación de requisitos claros, para que así sean una meta clara para los trabajadores a nivel de ascenso y crecimiento, básicamente en cuanto a desarrollo de carrera profesional dentro de la organización se refiere.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS:

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica 5ta edición*. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme, C.A.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica (6 a ed.)*. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
- Amarau, A. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y procesos administrativos*. Editorial: Pearson Educación. México
- Chiavenato, I. (2002). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (1 era ed.)*. Editorial Thomson. México.
- Dolan, S. Cabrera, R. Jackson, S. Schuler, R (1999) . *La gestión de los Recursos Humanos, como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Tercera edición*. Editorial McGraw-Hill. Madrid- España
- Fontaines T. (2013). *Metodología de la investigación*. Editorial Júpiter. Caracas, Venezuela.
- Hernandez, R. Fernandez, C. Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación. Segunda edición*. Editorial Mc Graw Hill. México
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación (4 a ed.)*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Méndez, C. (2008). *Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales (4 a ed.)*. Editorial Limusa. México, D.F.

Robbins S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional. Décimo tercera edición*. Editorial: Pearson Prentice Hall. México.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Panamericana.

Schatsky, D. y Schwartz, J (2015). *Tendencias globales en capital Humano: La nueva organización, un diseño diferente*. Editorial: Deloitte University Press. Estados Unidos.

Tamayo M. y Tamayo. (2008). *El proceso de la investigación científica (4 a ed.)*. Editorial Limusa. México.

Wayne, R. (2010) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Pearson. México

Whitehead, C. y Pankhurst, M. (2009). *Libro de Recursos sobre la gestión de personal para el jefe/a inmediato*. Editorial Peopleinaid. EE.UU.

LEYES:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860. Caracas, Venezuela. 30 de diciembre de 1999.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras. Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 8.938. 30 de abril del 2012.

TRABAJOS DE GRADO:

Ayoub, J. (2010), trabajo doctoral titulado “Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana”. Trabajo doctoral realizado en la Universidad autónoma de Madrid. (Madrid).

González, A. (2010) trabajo de grado titulado “Estilos de liderazgo de la gerencia de Recursos Humanos de la empresa productos de vidrio, S.A y su influencia en la motivación de los trabajadores” Tesis de grado Universidad de Oriente (Venezuela- Sucre).

Quintero, A. y Rojas, J. (2009), trabajo de investigación “Relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas de los dirigentes gremiales empresariales”. Trabajo de investigación Universidad Católica Andrés Bello (Venezuela- Caracas).

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO DE SUCRE

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

INFLUENCIA DE LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO EN LA JERARQUIZACIÓN ENTRE LOS CARGOS DE LA OFICINA DE GESTION HUMANA DE LA EMPRESA SOCIALISTA PESQUERA INDUSTRIAL DEL ALBA, S.A. PESCALBA. EDO SUCRE-CUMANA, AÑO 2018

CUESTIONARIO

Sr. Trabajador, el presente instrumento tiene como objeto recabar información esencial para sustentar la investigación desarrollada en esta empresa. La presente herramienta de investigación es desarrollada con la finalidad de definir la influencia de la dirección y el liderazgo en la jerarquización entre los cargos de la Oficina de Gestión Humana de la empresa PESCALBA para el año 2018. La misma se aplicara de forma anónima y carece de intenciones de tipo económica, político o de otra índole distintas a las de los intereses de este trabajo investigativo.

Sin más que agregar y agradeciendo su colaboración.

Dirigido hacia los aspectos generales del cargo.

Marque con una X, e identifique las respuestas que requieran de su criterio:

PARTE I: IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS INTRÍNSECOS DEL CARGO.

- **Aspectos Generales del Cargo:**

Título del cargo: _____

Supervisado (Por Cargos): Si () No ()

Supervisa (A Cargos): Si () No ()

- **Tipo de Cargo:**

Gerencial	
Administrativo/ profesional	
Obrero	
Otros	

- **Formación Académica:**

Bachiller. Ciclo medio diversificado	
Técnico Medio (TSU)	
Universitario (Superior)	
Postgrado	
Otros	

- **Tipo de jornada:**

Diurna ()

Nocturna ()

Mixta ()

Horario: _____

.

- **Funciones desempeñadas en el cargo:**

¿Cuáles son las funciones específicas que desempeña en el puesto de trabajo?

¿Cuáles son las tareas extraordinarias o eventuales que en ocasiones debe desempeñar?

PARTE II: DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS EXTRÍNSECOS Y EXIGENCIAS DEL CARGO.

- **Requisitos mentales y físicos:**

- **Esfuerzo físico:**

Sentado _____ Parado _____ Constante Movimiento _____

➤ **Esfuerzo Mental:**

Bajo_____ **Medio**_____ **Alto**_____

➤ **Complejidad en las funciones (dificultad en la actividad):**

Bajo_____ **Medio**_____ **Alto**_____

➤ **Cantidad de funciones:**

Bajo_____ **Medio**_____ **Alto**_____

- **Habilidades, responsabilidades y Destrezas relacionadas con las aptitudes del cargo:**

	SI	NO	OCACIONALMENTE
Destreza manual y visual.			
Uso de herramientas y equipos tecnológicos.			
Manejo de Documentos.			
Manejo de información confidencial.			
Posee relación directa con otras unidades o departamentos.			

Otros:

Observaciones generales:

PARTE III: SITIO DE TRABAJO.

- **Lugar de trabajo:**

Oficina	
Taller	
Almacén	
Otros	

- **Condiciones de trabajo:**

Ruidoso: Alto ____ Adecuada ____ Baja ____ Irrelevante ____

Iluminación: Alta ____ Adecuada ____ Baja ____ Irrelevante ____

Temperatura: Ambiente ____ Calurosa ____ Adecuada ____ Irrelevante ____

Olores fuertes: Si ____ No ____ Ocasionalmente ____ Irrelevante ____

Observaciones:

- **Riesgo de accidentes o enfermedades:**

Alto _____ Medio _____ Bajo _____

Observaciones:



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**INFLUENCIA DE LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO EN LA JERARQUIZACIÓN
ENTRE LOS CARGOS DE LA OFICINA DE GESTION HUMANA DE LA EMPRESA
SOCIALISTA PESQUERA INDUSTRIAL DEL ALBA, S.A. PESCALBA. EDO SUCRE-
CUMANA, AÑO 2018**

ENCUESTA:

Sr. Trabajador, el presente instrumento tiene como objeto recabar información esencial para sustentar la investigación desarrollada en esta empresa.

La presente herramienta de investigación tiene como finalidad definir la influencia de la dirección y el liderazgo en la jerarquización entre los cargos de la Oficina de Gestión Humana de la empresa PESCALBA para el año 2018. La aplicación del mismo no requerirá su identificación, es decir será aplicado de forma anónima.

Sin más que agregar y agradeciendo su colaboración

Lea detenidamente y marque con una x la opción que crea conveniente.

PARTE I: DIMENSIONES DE JERARQUIZACIÓN Y ANALISIS. (CONOCIMIENTO DEL CARGO)

¿Conoce claramente las funciones que debe desempeñar en su cargo?

Si () No () Algunas ()

¿Cuándo ingreso a la organización, o en el momento de ascenso, designación o transferencia ha recibido algún tipo de inducción?

Si () No () Poca ()

¿Considera usted que posee las herramientas necesarias para desempeñar el cargo?

Si () No () Poca ()

¿Posee Autonomía en el desempeño de su cargo?

Si () No () Poca ()

¿Considera que la división actual de los puestos dentro de la unidad de trabajo es la adecuada?

Si () No () Poca ()

PARTE II. DIMENSION DE DIRECCIÓN.

¿Posee personal a su cargo?

Si () No ()

¿Esta supervisado por otro cargo superior al suyo?

Si () No ()

¿Considera usted que tiene la responsabilidad de planear, organizar y controlar personal y actividades diversas?

Si () No () Poco ()

¿Considera usted que tiene la responsabilidad de planificar o formar parte de la planificación de incentivos para el personal de la unidad donde desempeña labores?

Si () No () Poco ()

¿Debe ser responsable de la definición, división de funciones?

Si () No () Poco ()

PARTE III. DIMENSION DE LIDERAZGO.

1. Responsabilidades como gerente para que el trabajo se lleve a cabo:

¿En el desempeño de su cargo debe crear el plan para que otros lleven a cabo el trabajo?

Si () No () Pocas veces ()

¿En el desempeño de su cargo debe fijar estándares; parámetros de calidad, tiempo e informes en otros trabajadores?

Si () No () Pocas veces ()

¿En el desempeño de su cargo debe monitorear y mantener el desempeño general de otros cargos o coordinaciones?

Si () No () Pocas veces ()

2. Responsabilidades como gerente o líder de un equipo:

¿Considera que debe mantener la disciplina, la ética, la integridad de otros trabajadores a su cargo y focalizarse en cumplir objetivos específicos de alguna coordinación?

Si () No () Pocas veces ()

¿Considera que debe establecer, acordar, comunicar estándares de desempeño y conducta en otros empleados a su cargo?

Si () No () Pocas veces ()

¿Considera que debe incentivar y motivar al grupo, en pro del cumplimiento de los objetivos tanto superiores como específicos?

Si () No () Pocas veces ()

¿Considera que debe Facilitar y asegurar comunicaciones grupales efectivas a nivel interno y externo?

Si () No () Pocas veces ()

3. Responsabilidades como gerente frente a cada individuo que dirige:

¿Está dispuesto a ayudar y apoyar entre trabajadores en planes, retos, altibajo?

Si () No () Pocas veces ()

¿Se siente en la responsabilidad de brindar reconocimiento y elogio a los individuos, es decir reconocer el esfuerzo?

Si () No () Pocas veces ()

¿Siente la responsabilidad y considera que está en capacidad de identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades y fortalezas de cada individuo en el departamento donde labora?

Si () No () Pocas veces ()

LISTA DE COTEJO

PARTE II: CRITERIOS RELACIONADOS CON LOS FACTORES INTRINSECOS DE LA INVESTIGACIÓN.

CRITERIOS RELACIONADOS CON LOS FACTORES INTRINSECOS DE LA INVESTIGACIÓN	1	2	3	4	5	6
CLARIDAD EN LA JERARQUIZACIÓN (CONOCIMIENTO DE LOS CARGOS POR PARTE DE LOS TRABAJADORES).						
PRESENCIA DE NIVELES DE DIRECCIÓN						
PRESENCIA DE NIVELES DE LIDERAZGO.						

VALORACIÓN	ITEM
1	NINGUNO
2	MUY BAJO
3	BAJO
4	MEDIO
5	ALTO
6	MUY ALTO

NOTA: Valoración mínima “1”, máxima “5”

PARTE II: CRITERIOS DE PARTICIPACIÓN EN EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.

CRITERIOS DE PARTICIPACIÓN EN EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	1	2	3	4	5	6
PARTICIPACIÓN POR PARTE DE LOS TRABAJADORES EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN (RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN).						
RECEPTIVIDAD POR PARTE DEL DIRECTIVO DE LA OFICINA DONDE SE HA REALIZADO LA INVESTIGACIÓN						
COLABORACIÓN CON LOS INVESTIGADORES EN LA ENTREGA DE INFORMACIÓN INTERNA PARA EL SUSTENTO DE LA INVESTIGACIÓN.						
RECEPTIVIDAD POR PARTE DE LOS INTEGRANTES DE LA OFICINA DONDE SE HA REALIZADO LA INVESTIGACIÓN EN CUANTO A PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES						

VALORACIÓN	ITEM
1	NINGUNO
2	MUY BAJO
3	BAJO
4	MEDIO
5	ALTO
6	MUY ALTO

NOTA: Valoración mínima “1”, máxima “5”

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	INFLUENCIA DE LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO EN LA JERARQUIZACIÓN ENTRE LOS CARGOS DE LA OFICINA DE GESTION HUMANA DE LA EMPRESA SOCIALISTA PESQUERA INDUSTRIAL DEL ALBA, S.A. PESCALBA. EDO SUCRE- CUMANA, AÑO 2018
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Rodríguez, Daniel	CVLAC	V- 23.518.982
	e-mail	rodriguezjdaniel95@gmail.com
	e-mail	
Enes, Rebeca	CVLAC	V-25.426.07
	e-mail	enesrebeca@gmail.com
	e-mail	
Yendez Romelia.	CVLAC	V- 23.923.604
	e-mail	Isa.morey@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Jerarquía, Liderazgo, Cargos, Autoridad, Relación de trabajo, Poder

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
CIENCIAS SOCIALES	Departamento de Gerencia en Recursos Humanos

Resumen (abstract):

La jerarquización de los cargos implica la organización de los mismos y a partir de esto establecer niveles de liderazgo y dirección pueden resultar ser actividades más sencillas y elaboradas, analizando, describiendo, clasificando y ubicando los cargos, así será posible materializar análisis intrínsecos en el área de dirección como lo son los niveles de liderazgo, poder y autoridad, elementos que establecen las relaciones entre quienes ejercen los cargos en las organizaciones. Por ello esta investigación tiene como objetivo principal: Definir la influencia de la dirección y el liderazgo en la jerarquización entre los cargos de la Oficina de Gestión Humana de la empresa PESCALBA. Como objetivos específicos: Describir los cargos existentes en la Oficina de Gestión Humana de la empresa PESCALBA, identificar la jerarquización existente entre los cargos de la oficina y analizar la influencia de la dirección y el liderazgo entre dichos cargos. La presente investigación es de tipo descriptiva y está dirigida desde la perspectiva de un diseño de campo; para efectos de la misma, la población estuvo conformada por los diecinueve (19) trabajadores de la Oficina de Gestión Humana de la empresa PESCALBA, C.A, a quienes se les fue aplicado una serie de instrumentos siendo estos el cuestionario, la encuesta y la observación directa por parte de los investigadores; por medio de dicha metodología fue posible llegar a diversas conclusiones sobre la influencia del liderazgo y la dirección en los niveles de jerarquización, emitiendo finalmente ciertas recomendaciones en relación a dichas condiciones.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Dra. María Montañez	ROL	CA ☐ AS ☒ TU ☐ JU ☒
	CVLAC	V - 8.649.219
	e-mail	mmontanez2008@hotmail.com
	e-mail	mariam@udo.edu.ve
Mcs. Zelideth Camacho	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ☒
	CVLAC	V-3.829.995
	e-mail	zelycamsa@gmail.com
	e-mail	
Lic. Omaira Marcano	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ☒
	CVLAC	V-4.504.390
	e-mail	oma5455@hotmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2018	05	09
-------------	-----------	-----------

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
enesrodríguezyendez.doc	Aplication/word

Alcance:

Espacial:

Temporal:

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciado(a) Gerencia de Recursos Humanos

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado(a)

Área de Estudio: Gerencia de Recursos Humanos

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *[Firma]*
FECHA *5/8/09* HORA *5:30*

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLANOS CUNVELO
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.



Enes Rebeca



Rodríguez Daniel



Yende Romelia



Profa.: Dra. María Montañez