



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA

“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”

VICERRECTORADO DE PUERTO ORDAZ

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PRÁCTICA PROFESIONAL

**EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LOS
TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE RECURSOS
HUMANOS DE LA EMPRESA CVG FERROMINERA
ORINOCO.**

AUTOR:

Raúl González C.I.20.224.382

PUERTO ORDAZ, ABRIL DE 2014

**EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CVG
FERROMINERA ORINOCO.**

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA

“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”

VICERRECTORADO DE PUERTO ORDAZ

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PRÁCTICA PROFESIONAL

**EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CVG
FERROMINERA ORINOCO.**

BR. GONZÁLEZ G. RAÚL A.

Trabajo de investigación que se presenta ante el Departamento de Ingeniería Industrial como requisito académico para aprobar la Práctica Profesional.

**MSC. ING. IVÁN TURMERO
(TUTOR ACADÉMICO)**

**ING. ARGENIS PEREZ
(TUTOR INDUSTRIAL)**

PUERTO ORDAZ, ABRIL 2014

GONZÁLEZ GRUBER, RAÚL ALEJANDRO

**EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES
DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA
EMPRESA CVG FERROMINERA ORINOCO.**

Puerto Ordaz, Abril de 2014

Pág. 85

PRÁCTICA PROFESIONAL

Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”

Vice-rectorado Puerto Ordaz. Departamento de Ingeniería Industrial.

Tutor Académico: MSc. Ing. Iván Turmero

Tutor Industrial: Ing. Argenis Pérez

Capítulos: I El Problema. II La Empresa. III Marco Teórico. IV Marco
Metodológico. V Situación Actual. VI Análisis y Resultados. Conclusiones.
Recomendaciones. Referencias Bibliográficas. Apéndices.



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”
VICERRECTORADO – PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PRACTICA PROFESIONAL**

ACTA DE APROBACIÓN

Quienes Suscriben, miembros del Jurado Evaluador designados por el departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, para evaluar la práctica profesional presentada por el ciudadano: GONZÁLEZ GRUBER RAÚL ALEJANDRO portador de la cedula de identidad N° 20.224.382 titulada: **EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CVG FERROMINERA ORINOCO**. Consideramos que este cumple con los requisitos exigidos para tal efecto y por lo tanto lo declaramos: **APROBADO**.

En Ciudad Guayana, Puerto Ordaz, a los 15 días del mes de abril, del año dos mil catorce.

**MSC. ING. IVÁN TURMERO
(TUTOR ACADÉMICO)**

**ING. ARGENIS PEREZ
(TUTOR INDUSTRIAL)**



DEDICATORIA

A Dios, Por ser mi guía, protector, darme la fuerza y sabiduría necesaria para llegar al lugar donde estoy ahora mismo y por cada éxito que he logrado conseguir.

A mi mamá, Haydee, por darme la vida, apoyarme en mis objetivos, darme la educación necesaria para ser una gran persona y por obsequiarme siempre todo su amor incondicional.

A mi papá, Arnoldo, por convertirse en mi ejemplo a seguir, por brindarme un apoyo incondicional, por ser una de las personas que me inspira a seguir adelante cada día y ser como es conmigo siempre.

A mi hermano mayor, Miguel, por simplemente ser el mejor hermano y por siempre cuidar de mi y velar por que nunca me falte nada.

A mis tía, Marlen, por ser mi segunda madre y brindarme todo su amor y cariño en los momentos mas duros.

A mis dos abuelas, Aurora y Dominga, porque me han regalado muchas alegrías de la vida y me han sido una gran inspiración para hacer realidad mis sueños, a pesar de la perdida de una de ellas, me enseñó lo valioso que es la familia.

A mi novia, Yuri, por siempre estar a mi lado en los buenos y malos momentos.

A mis amigos, José, Daniel, Oscar y Jesús por apoyarme en mi carrera y por su amistad condicional.

Y a todas aquellas personas que de alguna manera durante mi carrera me apoyaron y ayudaron a llegar a esta etapa de mi vida.

A todos ellos, les dedico este proyecto.

Raúl González.



AGRADECIMIENTOS

A Dios por guiarme por el buen camino y darme la oportunidad de disfrutar esta etapa de mi vida y bendecir cada paso que me propongo a dar.

A mi mamá, quien me ha dado la enseñanza necesaria y me ha guiado para conseguir este gran logro.

A mi papá, quien trabajó duro para yo tener todo lo necesario para vivir bien y por apoyarme siempre incondicionalmente en lo que me propongo.

A la UNEXPO, por ser mi casa de estudio donde me formé para ofrecer y contribuir a la sociedad con mis conocimientos adquiridos en dicha institución.

A mi tutor académico, MSc. Ing. Iván Turmero, que a pesar de no pedir tantas consultas para este proyecto me brindo su asesoría y apoyo para lograr terminar este objetivo y dar un paso mas para cumplir mi meta y convertirme en Ingeniero.

A mi tutor Industrial, Ing. Argenis Pérez, por ser una gran persona y un gran amigo que me apoyo en todo momento para realizar este proyecto.

A la empresa CVG Ferrominera Orinoco, por abrirme sus puertas y permitirme realizar este proyecto de práctica profesional en sus instalaciones y prestarme la información necesaria para la finalización de dicho proyecto.

A todo el departamento de Gestión Humana. Gracias por recibirme, apoyarme y por compartir día a día durante estos cuatro meses de estadía y por adquirir nuevos conocimientos que me ayudara a desarrollarme como Ingeniero, gracias a Wilmer Ortega, Eudis Azocar, Virginia Rodríguez, José Cuervo, Jesús Cuervo y Wilfredo Montero por acompañarme en esta etapa.



Al Doctor, Diego Vázquez, por ser una gran persona al estar pendiente de estadía en la empresa y brindarme su apoyo para conseguir culminar con mi pasantía.

A mi tía, Marlen, por la insistencia en realizar mi pasantía y lograr dar un paso más que me lleve a culminar mi carrera y por siempre en cualquier momento darme su amor infinito.

A todos mis amigos, por su gran apoyo.

A todos ellos, les agradezco eternamente.

Raúl González.



EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CVG FERROMINERA ORINOCO.

Autor: Raúl Alejandro González Gruber
Tutor Industrial: Ing. Argenis Pérez
Tutor Académico: MSc. Ing. Iván Turmero
Fecha: Abril 2014

RESUMEN

El presente informe de práctica profesional tiene como propósito la aplicación de indicadores de gestión para evaluar la percepción actitudinal de los trabajadores de CVG Ferrominera Orinoco en Puerto Ordaz Estado Bolívar, con la finalidad de obtener el grado de tolerancia que poseen los trabajadores para ejecutar sus actividades y el nivel de compromiso hacia la organización. Este proyecto se realizó bajo la investigación de campo de tipo descriptivo, ya que requiere que el investigador intervenga en los sitios de trabajo, específicamente en el área administrativa de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa, a través de conversatorios actitudinales y aplicación de prueba psicométricas a los trabajadores de la organización. Por ello el trabajo abarcó las siguientes acciones: 1. Diagnosticar la situación de los trabajadores a cerca del nivel de comportamiento de las variables impulsoras, 2. Identificar y justificar la necesidad de utilizar indicadores de gestión actitudinales, 3. Aplicación de un análisis FODA para estudiar las posibles alternativas que den solución a las amenazas y debilidades que crean distorsión en el desempeño de los trabajadores y en los procesos que se ejecutan en el área de la Gerencia de Recursos Humanos, 4. Aplicar metodología para la aplicación de indicadores de gestión, 5. Aplicar los indicadores de compromiso y tolerancia para evaluar los niveles actitudinales de los trabajadores. La realización de éste estudio permitió conocer el nivel de compromiso que los trabajadores tienen hacia la organización y así mismo el grado de tolerancia que poseen para la realización de sus actividades dentro de su área de trabajo.

PALABRAS CLAVE: Tolerancia, compromiso, Variables, Comunicación, Valores, Motivación, Actitud, Reconocimiento.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN	iv
INTRODUCCION	1
CAPITULO I EL PROBLEMA.....	4
1.1. ANTECEDENTES.....	4
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.3. ALCANCE DE LA INVESTIGACION.....	6
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	7
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
1.5. DELIMITACIONES.....	7
1.6. LIMITACIONES	8
1.7. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DEL TRABAJO	8
CAPÍTULO 2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	9
2.1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	9
2.2. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	9
2.3. UBICACION GEOGRAFICA	10
2.4. MISION	11
2.5. VISION.....	11
2.6. PROCESO PRODUCTIVO	11
2.7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	16
2.8. VALORES.....	17
2.9. POLITICAS DE LA EMPRESA	19
2.10. MISION DE LA GERENCIA GENERAL DE PERSONAL.....	22
2.10.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS	23
2.10.2. FUNCIONES	23
2.10.3. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO GESTION HUMANA ..	24
2.10.4. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO GESTION HUMANA .	24
CAPITULO 3 MARCO TEÓRICO.....	25
3.1. INDICADORES DE GESTIÓN	25
3.2. IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES	25



3.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES	25
3.4. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	26
3.5. VENTAJAS DE CONTAR CON INDICADORES DE GESTIÓN	27
3.6. INFORMACIÓN CLAVE PARA LA DEFINICIÓN DE INDICADORES	28
3.7. INDICADORES ASOCIADOS A LA PRODUCTIVIDAD Y A LA CALIDAD	28
3.8. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	28
3.9. CONTRUCCIÓN DE UN INDICADOR DE GESTIÓN.....	34
3.9.1. NOMBRE DE UN INDICADOR	34
3.9.2. OBJETIVO DE UN INDICADOR	35
3.9.3. NIVELES DE REFERENCIA DE UN INDICADOR	35
3.9.4. RESPONSABILIDAD.....	35
3.9.5. PUNTOS DE LECTURA.....	35
3.9.6. PERIODICIDAD	36
3.9.7. PROCESAMIENTO	36
3.9.8. INDICADOR COMPUESTO	36
3.9.9. VENTAJAS.....	38
3.9.10.LIMITACIONES Y DESVENTAJAS	38
3.9.11. MUESTREO	39
3.9.12. MUESTREO ESTRATIFICADO	40
CAPITULO 4 MARCO METODOLÓGICO	42
4.1. TIPO DE ESTUDIO.....	42
4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	43
4.3. RECURSOS	43
4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	44
4.5. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	45
CAPITULO 5 SITUACIÓN ACTUAL	46
5.1. POBLACIÓN EXPLORADA	46
5.2. VALORES INDIVIDUALES VS VALORES ORGANIZACIONALES	47
5.3. REFLEXIONES GRUPALES	48
5.4. PERCEPCIÓN INTEGRAL	49
5.5. ELABORACIÓN DE MATRIZ FODA.....	50



CAPITULO 6 ANÁLISIS Y RESULTADOS	54
6.1. ANÁLISIS DE MATRIZ FODA	54
6.2. GRADOS DE TOLERANCIA Y NIVEL DE COMPROMISO.....	58
6.3. TENDENCIAS GLOBALES.....	59
6.4. DATOS DEMOGRÁFICOS.....	66
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES.....	75
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
APÉNDICES.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA Nº 1: UBICACIÓN GEOGRÁFICA	11
FIGURA Nº 2: PROCESO PRODUCTIVO PMH.....	15
FIGURA Nº 3: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	16
FIGURA Nº 4: ELEMENTOS DE UN INDICADOR	34
FIGURA Nº 5: GRADOS DE TOLERANCIA.....	58
FIGURA Nº 6: NIVELES DE COMPROMISO	58

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA Nº 1: PERSONAL QUE ASISTIÓ A LAS ACTIVIDADES.....	46
TABLA Nº 2: MATRIZ FODA	53
TABLA Nº 3: MATRIZ FODA (ESTRATEGIAS)	55
TABLA Nº 4: TENDENCIAS GLOBALES.....	59
TABLA Nº 5: MÉTODO DE CONTROL TIPO SEMÁFORO PARA EL INDICADOR DE COMPROMISO.....	61
TABLA Nº 6: CONDICIONES Y RANGO DEL INDICADOR COMPROMISO.....	61
TABLA Nº 7: MÉTODO DE CONTROL TIPO SEMÁFORO PARA EL INDICADOR DE TOLERANCIA	64
TABLA Nº 8: CONDICIONES Y RANGO DEL INDICADOR DE TOLERANCIA.....	64



TABLA Nº 9: DATOS DEMOGRÁFICOS POR PROFESIÓN	67
TABLA Nº 10: DATOS DEMOGRÁFICOS POR EDAD	69
TABLA Nº 11: DATOS DEMOGRÁFICOS POR AÑOS DE SERVICIO ..	70

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA Nº 1: TENDENCIAS GLOBALES	60
GRÁFICA Nº 2: TRABAJADORES FEMENINOS Y MASCULINOS POR PROFESIÓN.....	68
GRÁFICA Nº 3: RANGO DE EDADES DE LAS TRABAJADORAS Y LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.....	70
GRÁFICA Nº 4: AÑOS DE SERVICIO DE LOS TRABAJADORES FEMENINOS Y MASCULINOS.....	71



INTRODUCCIÓN

El entorno laboral es impredecible, diariamente ocurren cambios no solo en el ámbito físico de las organizaciones sino que también sucede con el comportamiento y la actitud de quienes conforman las mismas; lo que hace que no se muestre la misma dedicación con la que se puede llevar a cabo un trabajo exitoso.

CVG Ferrominera Orinoco, está dirigida por una alta gerencia que busca el bienestar colectivo, enfocándose en las competencias técnicas y actitudinales que poseen los trabajadores y puedan ayudar al desarrollo integral de la organización.

Por estas y otras razones, la base para una gestión óptima es la motivación y la buena actitud, teniendo a la mano las herramientas necesarias para lograr los objetivos, para ello la alta dirección necesita saber siempre: ¿Qué situaciones tienen los trabajadores? ¿Cuál es la solución para los mismos? y muchas otras preguntas enfocadas a lo que afecta el desempeño del trabajador para la búsqueda de soluciones efectivas con equidad y justicia, alineados con los objetivos integrales del estado Venezolano enmarcados en el Plan de la Patria.

Ferrominera persigue la posibilidad de lograr que los trabajadores expresen sus inquietudes y aporten mejoras, que participen de manera integral en la toma de decisiones para mejorar el proceso laboral de la institución, llevada de la mano de un liderazgo cónsono con la actualidad de la empresa.

El Departamento de Gestión Humana encargado de cumplir con una función de fortalecer, desarrollar y de seguimiento y control, cuenta con instrumentos psicométricos y de otros estilos de medición, que ayuda a explorar la percepción actitudinal de los trabajadores, mediante unos indicadores de gestión que aportan resultados blandos, donde se puede elaborar estrategias que permita aplicar qué medidas preventivas o



correctivas se deben acometer para lograr minimizar los percances que afecta la empresa y el desempeño de los trabajadores.

Los indicadores Compromiso y Tolerancia, los cuales constituyen un elemento fundamental en el seguimiento y control de estas estrategias determinan los resultados que serán analizados luego de evaluar el impacto que representan, ya que con los resultados que ellos arrojan permite a la empresa promover una gestión que tienda a minimizar la incertidumbre y por ende, ello lleva a aumentar la efectividad organizacional y el bienestar laboral de los trabajadores, la familia y el entorno.

Este proyecto se realizará bajo una serie de criterios organizacionales que serán considerados objetivamente desde un punto de vista metodológico, aplicación de instrumentos psicométricos de los cuales surgirán resultados para el análisis, la evaluación y el posterior planteamiento de estrategias que pudieran ser aplicadas para las mejoras correspondientes, conversatorios que promueven el comportamiento actitudinal y permite la construcción de una arquitectura conversacional y encuestas que consolidan el seguimiento y control de esos resultados extraídos de la percepción misma de cada individuo explorado; estos son algunas de las herramientas metodológicas utilizadas para lograr conseguir soluciones efectivas a las diferentes situaciones que se presentan en el día a día laboral con el personal adscrito a la Gerencia de Recursos Humanos.

El informe se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- Capítulo I: El problema, donde se expone de forma clara la realidad, dando a conocer la situación actual y el motivo por el cual es necesario desarrollar la investigación.
- Capítulo II: Generalidades de la Empresa, donde se presenta todo lo trabajos que se ejecutan en la misma, el área donde es



desarrollada la investigación, así como las bases teóricas que sirven de sustento para la misma.

- Capitulo III: Marco Teórico, donde se presenta la información que engloba el informe, ayudando a desarrollar la estructura del mismo.
- Capitulo IV: Marco Metodológico, donde se expresa la concepción del tipo de investigación, técnicas e instrumentos bajo los cuales se permitirá llevar a cabo el informe y dar respuesta al problema planteado.
- Capitulo V: Situación Actual, donde hacemos referencia de la situación que genera el problema a resolver en el informe.
- Capitulo VI: Análisis y Resultados, donde se reflejarán los resultados obtenidos en la investigación que aporten soluciones y mejoras
- Conclusiones y Recomendaciones donde se detallaran los aspectos que más influyen en la investigación y se darán alternativas de solución al problema.



CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

CVG Ferrominera Orinoco es una empresa que inició su operación en el año 1976, siendo una de las empresas más emblemáticas en el territorio nacional, generando empleo y afianzándose como una de las industrias de mayor extracción de mineral de hierro a través de los años. A partir de la década de los años 90 las áreas de Planta de Briquetas, Planta de Pellas y Planta de Trituración Los Barrancos, empiezan a operar.

En los últimos años la empresa ha podido experimentar un cambio en el incremento de la fuerza laboral, desde los más altos niveles jerárquicos a los más bajos. Actualmente la empresa está constituida por casi 7400 trabajadores aproximadamente, distribuidos en diversas áreas de la empresa.

En la Gerencia de Recursos Humanos laboran aproximadamente unos 121 trabajadores los cuales poseen distintas cualidades y diferentes percepciones actitudinales.

Los cambios de País que ha estado experimentado la empresa, los estadios en cuanto al sentido de pertenencia de los trabajadores, las diferentes situaciones que han desmejorado la actitud organizacional; hace buscar analizar la cultura del ferrominero actual vs el pionero.

Los registros de lo que puede pasar con el trabajador son cambiantes de manera acelerada, debido a ello la empresa, ha decidido utilizar una serie de herramientas organizacionales para buscar las convergencias y divergencias del individuo como un todo y entre ellas están los



indicadores de gestión (compromiso y tolerancia) para así evaluar y conseguir una solución para las situaciones que han debilitado la gestión de la gerencia en los últimos tiempos.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo del tiempo, las empresas buscan producir a su máxima capacidad instalada, pero se sabe que para lograr esa meta se debe contar con un personal óptimo que disfrute de su trabajo, este motivado, tenga sentido de pertenencia, en pocas palabras debe estar dedicado al máximo para alcanzar los objetivos que se plantean cada año. Todo gira en torno a un mismo fin, producir al máximo, generar incentivos y poder sustentar sus necesidades tanto personales como laborales, pero es difícil poder mantener todo el año a los trabajadores felices y motivados. A raíz de diversas situaciones pueden haber cambios drásticos en cuanto a lo actitudinal y esto genera cierta controversia a la hora de que el trabajador pueda desempeñar sus habilidades al máximo.

Mediante diferentes técnicas se estudia el comportamiento de la población empresarial; existen muchos métodos para observar y analizar los comportamientos de los individuos dentro de su trabajo, Ferrominera busca superarse cada año como cualquier otra organización, solo que ésta tiene la capacidad y el personal necesario para poder lograr ese objetivo, pero allí surge la incógnita ¿El personal es el indicado para lograr el objetivo de la empresa?; es muy difícil poder saber qué pasa en el día a día de cada trabajador, es por esto que desde los mas altos niveles jerárquicos se busca conocer la conducta actitudinal del personal.

El departamento de Gestión Humana es el encargado de aplicar las estrategias que entre ellas están las pruebas psicométricas para tener una percepción acerca de los niveles motivacionales, conductas y actitudes de los ferromineros.

Se ha podido notar que en la Gerencia de Recursos Humanos, gran parte de los trabajadores no consiguen el equilibrio laboral y actitudinal



necesario para demostrar todo su potencial y esto genera un bajo desempeño en los distintos trabajos a ejecutar. Los trabajadores de los departamentos manifiestan su inconformidad por falta de motivación y sobre todo falta de liderazgo.

Es difícil entender la conducta de cada trabajador, ya que en la gerencia de recursos humanos laboran aproximadamente más de 100 personas que poseen diferentes perspectivas y llevan una vida personal distinta. Todo esto trae como consecuencia que los procesos de Recursos Humanos no se ejecuten de manera optima, pues cada departamento dentro de la gerencia como lo son el departamento de gestión organizacional, aprendizaje y becas, empleo y remuneración, gestión humana, entrenamiento y recursos humanos Ciudad Piar, trabajan en conjunto y deben lograr la integración e interacción en cada uno de los trabajadores para poder obtener los resultados esperados para el buen desarrollo de la empresa.

La consecuencia que traen estos problemas emocionales y laborales, es la desmejora de la atención hacia los clientes internos o externos, existe quejas por parte de personas de otras gerencias por la calidad en las respuestas que reciben luego de solicitar algún tramite en específico, conducta indeseadas de parte de algún trabajador hacia los miembros de su equipo de trabajo, ineficiencia organizacional, desmotivaciones por falta de reconocimiento, lo cual crea una conducta distinta a la planteada para realizar el trabajo y también un efecto negativo en la productividad de la empresa.

1.3. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se desarrolla en la empresa CVG Ferrominera Orinoco en el área de la Gerencia de RRHH. El estudio se enfocara en la aplicación de indicadores de gestión para poder analizar cual es el nivel de compromiso que tienen los trabajadores hacia la empresa y el grado de tolerancia que poseen ante diferentes situaciones en el entorno



laboral. También se busca conocer la percepción que tiene cada trabajador de esta Gerencia, las diferentes actitudes y como repercuten estas en su día a día laboral y así poder presentar posibles soluciones que le generen satisfacción y motivación para que desempeñen al máximo las actividades que deban realizar para aumentar la producción.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Evaluar mediante los indicadores de gestión de Compromiso y Tolerancia la percepción de la población laboral de la Gerencia de Recursos Humanos (RRHH) de la empresa CVG FERROMINERA ORINOCO.

1.4.2. Objetivos Específicos

- 1) Diagnosticar el comportamiento del personal que labora en la Gerencia de RRHH de CVG Ferrominera Orinoco.
- 2) Aplicar instrumentos psicométricos para evaluar los niveles actitudinales de los trabajadores.
- 3) Relacionar las distintas actitudes con el compromiso y la tolerancia.
- 4) Realizar un análisis a través de indicadores de gestión.
- 5) Identificar las posibles soluciones a las situaciones que se generan en la empresa.

1.5. DELIMITACIONES

Se estima que la investigación a realizar pueda generar los resultados necesarios en las 16 semanas de duración de este proyecto, y así lograr construir soluciones que fortalezcan los posibles puntos de mejora que se presentan en la Gerencia de RRHH en la empresa CVG Ferrominera Orinoco, además del clima organizacional.



1.6. LIMITACIONES

La investigación puede verse afectada por las limitaciones en el tiempo para recopilar información haciendo aplicación de instrumentos psicométricos, la posible baja participación en las actividades por parte de algunos trabajadores, la tardanza que genera el levantamiento de la información, pasarla al sistema, tabular las pruebas y su análisis posterior.

1.7. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO

La empresa CVG Ferrominera Orinoco busca conocer la percepción actitudinal de cada uno de los trabajadores dentro de la Gerencia de RRHH, para así poder analizar el nivel de compromiso y tolerancia del empleado dentro de la organización con base en los indicadores de gestión y llevar un seguimiento y control a los planes estratégicos de la empresa, así como también lograr impulsar a los ferromineros a tener un compromiso sustentable con la industria.



CAPITULO II

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

CVG Ferrominera Orinoco (FMO) es una compañía que empezó a operar en el año 1976 se dedica a la extracción, procesamiento, comercialización y venta de mineral de hierro y sus derivados. Opera a nivel nacional, donde provee a una acería y cinco plantas de reducción directa. Asimismo, exporta a varios países de Europa, Asia y de la región. Según la ferrominera, poseen una capacidad instalada de producción de 25Mt/a. En cuanto a las reservas probadas, la empresa alcanza los 4.184Mt. Por otro lado, cuenta con una estación de transferencia de mineral que puede almacenar hasta 180.000t del mismo, lo cual le permite una capacidad de transferencia anual de aproximadamente 6,5Mt. También opera una red ferroviaria de 320km. FMO es controlada por la Corporación Venezolana de Guayana (CVG) y se encuentra adscrita al Ministerio de Industrias Básicas y Minería.

2.2. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

- Explotar y extraer el mineral de hierro de las minas a cielo abierto de San Isidro garantizando el volumen de producción y suministros de mineral de hierro requerido por el mercado nacional, a precios competitivos.
- Ampliar y profundizar el conocimiento de las características fisicoquímicas del mineral, factibles de explotar a corto y mediano plazo a fin de satisfacer adecuadamente las exigencias del mercado.
- Ampliar y crear la infraestructura productiva necesaria para garantizar el suministro del mineral de hierro, de acuerdo con el



incremento de la demanda nacional y mantener la participación relativa en el mercado de exportación.

- Asegurar los recursos financieros necesarios para la consolidación y expansión de la capacidad productiva de la empresa.
- Transportar el mineral de hierro desde la mina de San Isidro, por vía férrea, hasta la Planta de Procesamiento de Mineral de Hierro (P.M.H.) en Puerto Ordaz.
- Minimizar los efectos negativos que puedan originar los procesos productivos en el medio ambiente.
- Transportar el mineral hasta el apilador que lo deposita en camadas hasta conformar una pila de mineral homogenizado, física y químicamente, de acuerdo con la calidad exigida.
- Garantizar el suministro de aglomerados requeridos por el mercado nacional a precios competitivos internacionalmente.
- Consolidarse como suplidor seguro de aglomerados en aquellos mercados, que resulten económicamente rentables.
- Suministrar vía férrea y marítima, a la industria de acero local e internacional, del mineral de hierro procesado según sus demandas.
- Impulsar la investigación y el desarrollo del mercado de aglomerados y pre – reducidos a nivel internacional.

2.3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Ferrominera Orinoco, se encuentra ubicada en Venezuela (América del Sur), específicamente en el estado Bolívar. Cuenta con dos centros de operaciones: Ciudad Piar, donde se encuentran los principales yacimientos de mineral de hierro, denominado Cuadrilátero Ferrífero San Isidro; y Puerto Ordaz, lugar en el que están las plantas de procesamiento de mineral de hierro, pellas y briquetas, así como el muelle, parte de las operaciones ferroviarias y oficinas principales (Ver figura N° 1).



Figura N° 1: Ubicación Geográfica

Fuente: www.ferrominera.com

2.4. MISIÓN

Extraer, beneficiar, transformar y comercializar mineral de hierro y derivados con productividad, calidad y sustentabilidad, abasteciendo prioritariamente al sector siderúrgico nacional, manteniendo relaciones de producción que reconozcan como único valor creador al trabajo y apoyando la construcción de una estructura social incluyente.

2.5. VISIÓN

Ser una empresa socialista del pueblo venezolano, administrada por el Estado, base del desarrollo siderúrgico del país, que responda al bienestar humano, donde la participación en la gestión de todos los actores, el reconocimiento del trabajo como único generador de valor y la conservación del medio ambiente, sean las fortalezas del desarrollo de nuestra organización.

2.6. PROCESO PRODUCTIVO

Procesamiento de Mineral de Hierro (PMH)

Al llegar a Puerto Ordaz los trenes cargados con mineral no procesado proveniente de la mina (todo-en-uno) con granulometría de hasta 1 m son seccionados en grupos de 35 vagones, que luego son vaciados



individualmente, mediante un volteador de vagones con capacidad para 60 vagones por hora. Una vez volteados los vagones, el mineral es transferido al proceso de trituración para ser reducido al tamaño máximo de 44,45 mm.

Cernido: Luego de la etapa de trituración del mineral (todo-en-uno), el fino se transporta hacia las pilas de homogeneización y el grueso a la Planta de Secado y de allí va a los patios de almacenamiento de productos gruesos.

Homogeneización y Transferencia: En esta etapa, el mineral fino es depositado en capas superpuestas hasta conformar pilas de mineral homogeneizado física y químicamente, de acuerdo con las especificaciones de cada producto. De allí es despachado a los clientes o transferido hacia los patios de almacenamiento, los cuales están ubicados en: Pila Norte (Finos), Pila Sur (Gruesos), Pila Principal (Finos y Pellas) y Pila Clientes Locales (Gruesos y pellas).

Despacho: El producto destinado para la exportación se encuentra depositado en las pilas de almacenamiento en Puerto Ordaz y en la Estación de Transferencia Boca Grande II (Océano Atlántico). El embarque de mineral se realiza por medio de sistemas de carga, compuestos básicamente por equipos de recuperación y carga de mineral, correas transportadoras y balanzas de pesaje, para registrar la cantidad de mineral despachada.

Operaciones Mineras

La producción del mineral de hierro se realiza con base en los planes de minas a corto, mediano y largo plazo, los cuales se elaboran tomando como referencia la cantidad y calidad de las reservas, así como la demanda exigida por los clientes. Para la evaluación de recursos, planificación y diseño de la secuencia de excavación en los yacimientos se utilizan sistemas computarizados.



Los procesos involucrados en la explotación del mineral son:

Exploración: El paso inicial en la explotación del mineral de hierro consiste en la prospección y exploración de la mena ferrífera, con el propósito de identificar la cantidad de recursos, así como sus características físicas y químicas.

Perforación: Esta operación se realiza con cuatro taladros eléctricos rotativos que perforan huecos con brocas entre 0,11 m y 0,31 m de diámetro, a profundidades de 17,5 m y patrones de perforación de 7 m x 12 m y 10 m x 12 m, lo que permite bancos efectivos de explotación de 15 m de altura.

Voladura: Se utilizan dos tipos de explosivos. El ANFO, sustancia compuesta por 94% de nitrato de amonio, mezclado con 6% de gasoil y el ANFOAL, que resulta de una combinación de 87% de nitrato de amonio, 3% de gasoil y 10% de aluminio metálico.

Excavación: Una vez fracturado el mineral por efecto de la voladura, es removido a través de palas hidráulicas y eléctricas desde los frentes de producción. Para este fin, la empresa cuenta con cinco palas eléctricas con baldes de 10,70 m³ y tres con baldes de 7,6 m³.

Acarreo: Veintidós camiones de 90 ton. de capacidad se encargan de acarrear el mineral para depositarlo en vagones góndola ubicados en las plataformas o muelles de carga. El suministro de mineral de hierro a la Planta de Trituración Los Barrancos se realiza con camiones de 170 ton.

Operaciones Ferroviarias

Los vagones góndola, una vez cargados en los muelles de las minas, son llevados al patio donde se conforman trenes con tres locomotoras de 2000 HP y 125 vagones de 90 ton., para luego ser trasladados hacia Ciudad Guayana, en un recorrido de aproximadamente 135 km.



Sistema Ferroviario: Comprende las redes de la vía férrea de Puerto Ordaz-Ciudad Piar, interconexión Puerto Ordaz con el Puerto de Palúa, la red ferroviaria hacia las plantas de reducción directa en los sectores Industrial Matanzas y Punta Cuchillos (Sidor, Planta de Pellas de Ferrominera, Orinoco Iron y Comsigua). Con un total de 320 km de vía férrea constituye la mayor red ferroviaria del país.

Recursos: Anualmente se transportan alrededor de 30 millones de toneladas de mineral de hierro no procesado (todo-en-uno), fino, grueso, pellas y briquetas, hacia y desde las plantas siderúrgicas lo cual se realiza con 38 locomotoras con potencias que oscilan entre 1750 y 2000 HP de capacidad y 1784 vagones: 1300 vagones góndola de 90 toneladas de capacidad para el transporte de mineral desde las minas, 467 vagones tolva o de descarga por el fondo para el transporte de mineral fino, pellas y briquetas y 17 vagones de volteo lateral para el transporte de mineral grueso.

La última adquisición realizada por FMO en 2010, en el marco de su Plan de Adecuación Tecnológica, consta de 200 vagones tipo góndola de 90 toneladas, 10 tipo plataforma de 70 toneladas y 4 cabooses (vagones de cola que transportan personal).

Control de Operaciones: El control central de las operaciones se realiza con un sistema de tráfico centralizado (CTC) y un sistema de tráfico automático de bloques. La comunicación es mediante radio enlace y todas las operaciones son controladas desde la oficina central en Puerto Ordaz.

Características de la Vía Férrea: La carga máxima por eje es de 32,5 toneladas, la pendiente máxima es de 3,1% y la mínima 0,045%. La trocha o ancho de la vía es de 1.435 mm y los rieles son de 132 libras por yarda. La velocidad máxima permitida para el tráfico actual es de 45 km/h en trenes cargados y 55 km/h en trenes vacíos.



A continuación se presenta el flujograma del proceso productivo de la empresa C.V.G. Ferrominera Orinoco (Ver figura N° 2).

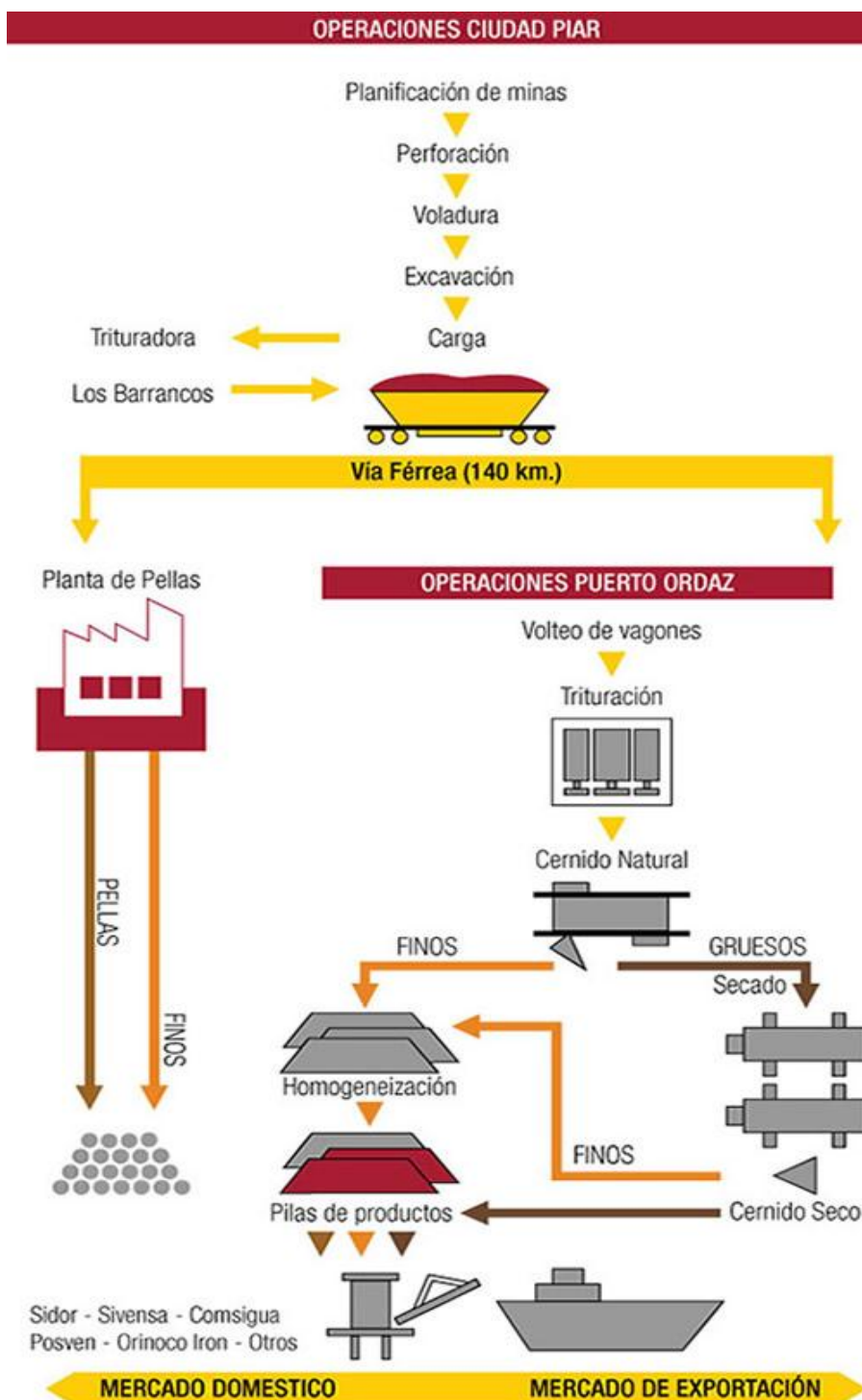


Figura N° 2: Proceso Productivo PMH

Fuente: www.Ferrominera.com



2.7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

A Continuación se presenta la estructura organizativa vigente de la empresa CVG Ferrominera Orinoco (Ver Figura N° 3).

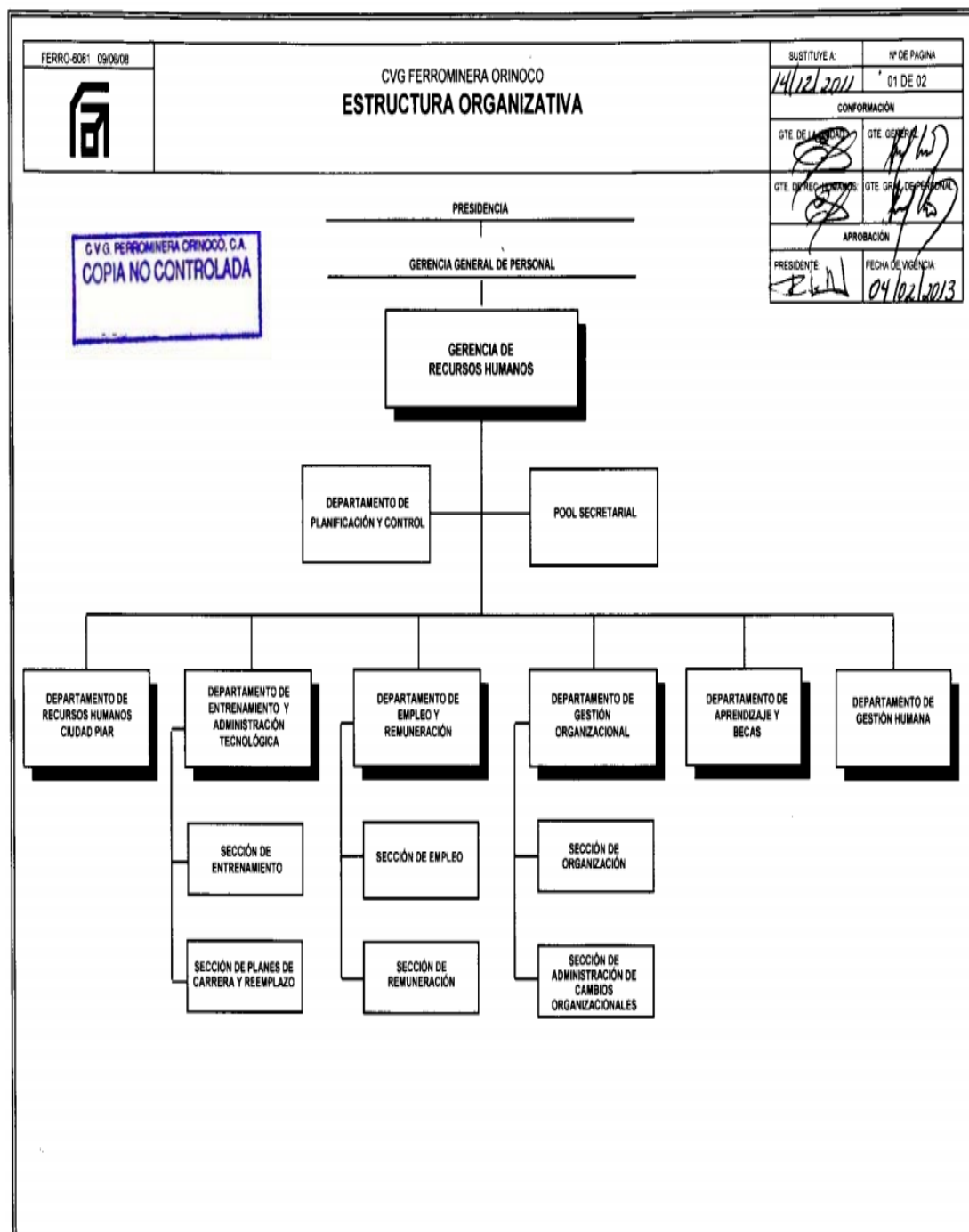


Figura N° 3: Estructura Organizativa

Fuente: www.ferrominera.com



2.8. VALORES

Nuestra empresa se encuentra comprometida con los siguientes principios y valores:

- 1) **Solidaridad:** Participación solidaria, manifestada en el desprendimiento personal, en el trabajo en equipo, en la colaboración recíproca, en el aprecio y respeto por lo que hace cada quien, y en la manifestación de la igualdad de todos.
- 2) **Ética:** Conducta con estricto apego a principios y valores morales, modelando nuestra actuación ante los demás, y desarrollando un impulso que nos convierta en ciudadanos justos, solidarios y felices.
- 3) **Cultura de trabajo:** Labor creadora y productiva, impulsada por la colaboración e iniciativa, con el fin de superar las diferencias y la discriminación entre el trabajo físico e intelectual y reconocer al trabajo como única actividad que genera valor y por tanto, que legitima el derecho de propiedad.
- 4) **Calidad:** Herramienta dinamizadora de la sustentabilidad y sostenibilidad de la actividad, con el fin de obtener productos de calidad, de tal modo que compitan exitosamente en el mercado nacional e internacionalmente en los países con los cuales se intercambian bienes y servicios.
- 5) **Disciplina:** Compromiso de cumplir con los deberes y obligaciones que nos exige el trabajo y la misión de la empresa, actuando ordenadamente para lograr los objetivos, cumpliendo con los valores éticos y haciendo lo que se debe de forma entusiasta.
- 6) **Responsabilidad ambiental:** Incentivo del modelo de producción ambientalmente sustentable, optimizando el uso de los recursos



naturales y protegiendo, preservando, restaurando y mejorando el ambiente donde operamos.

- 7) Responsabilidad social:** Suprema felicidad social manteniendo una visión de largo plazo que tiene como punto de partida la construcción de una estructura social incluyente, a fin de formar una nueva sociedad, con base en un nuevo modelo social, productivo, socialista, humanista y endógeno.
- 8) Honestidad:** Referencia moral para nuestras actuaciones en el trabajo, vida familiar y social, lo cual significa exhibir una conducta moral, en la relación con el pueblo y en la vocación del servicio, enfrentado la corrupción y promoviendo una conciencia ética.
- 9) Respeto:** Promoción de excelentes relaciones interpersonales hacia nuestros compañeros de trabajo, clientes, proveedores, integrantes de las comunidades y medio ambiente donde operamos.
- 10) Equidad:** Conciencia de que todos, por igual, tenemos el mismo grado de responsabilidad, sin distinciones de jerarquía o nivel.
- 11) Humanismo:** Significación social positiva enlazada al desarrollo de la vida de cada individuo y de toda la sociedad en su conjunto.
- 12) Patriotismo:** Sentimiento por la tierra natal o adoptiva a la que se siente ligado por valores, cultura, historia y afectos.
- 13) Cooperación:** Beneficio mutuo en la interrelación humana; fundamentada en el principio del respeto, con base en la consideración, el cuidado y la participación.
- 14) Sentido de pertenencia:** Identificación con la empresa, región y el país, impulsando el papel de la empresa estatal socialista como eslabón fundamental del desarrollo económico.



2.9. POLITICAS DE LA EMPRESA

1) Comercial: Mantener una excelente relación con los clientes, apoyada en el respeto, equidad, solidaridad, honestidad, cooperación y apego a las leyes, normas y lineamientos establecidos, con el fin de ser reconocidos como una empresa proveedora oportuna de mineral de hierro y productos de valor agregado, dando prioridad al mercado nacional y exportando hacia aquellos mercados estratégicamente atractivos.

2) Operaciones: Ejecutar los procesos de producción otorgando prioridad al aprovechamiento racional de los recursos y cumpliendo nuestras obligaciones con seguridad, calidad, productividad y oportunidad, respetando el medio ambiente y preservando la salud de los trabajadores y trabajadoras.

3) Integral de sistemas de gestión: nuestra política en CVG Ferrominera Orinoco es extraer, procesar y suministrar mineral de hierro y derivados, cumpliendo con la normativa legal, los compromisos acordados con nuestros clientes y los requisitos aplicables relacionados con la calidad, el medio ambiente, la seguridad y la salud ocupacional.

Demostramos nuestro compromiso al mejorar continuamente el sistema de gestión, con el objeto de:

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Evitar, reducir y controlar los riesgos e impactos ambientales asociados a las actividades, productos y servicios
- Promover la participación y el bienestar de nuestros trabajadores, contratistas, proveedores, visitantes y el entorno donde operamos.

4) Recursos humanos: Disponer del talento humano competente requerido por la organización para el logro de sus objetivos, propiciando las condiciones necesarias a través de:

- Selección del personal calificado.



- Formación y desarrollo de competencias.
- Administración de la compensación y beneficios, de acuerdo a las normativas legales e institucionales vigentes.
- Adecuación de la estructura organizacional al nuevo modelo socialista de producción.
- Mantenimiento de condiciones de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente que garanticen la integridad física y mental de trabajadoras y trabajadores.
- Preservación de la armonía y paz laboral. Asimismo, estos lineamientos deben desarrollarse con atención a los criterios de responsabilidad social de la empresa y en el marco del nuevo modelo socio productivo impulsado por el Estado, conjuntamente con los trabajadores, sus familiares y la comunidad.

5) Financiera: Asegurar de manera eficiente, la captación, disponibilidad y administración de los recursos monetarios necesarios para la sustentabilidad del modelo productivo socialista; así como también para elevar las oportunidades de crecimiento y competitividad de la empresa, generando excedentes que garanticen el bienestar social de las trabajadoras y trabajadores y de la comunidad, así como los aportes al Estado.

6) Administrativa: Asegurar que todos los procesos administrativos de la empresa se realicen de manera transparente, honesta, participativa, efectiva y eficiente, garantizando la rendición de cuentas y responsabilidad por el buen uso de los recursos, en procura de apoyar todos los procesos de la empresa.

7) Tributaria: Mantener una adecuada planificación y control tributario, que garantice la solvencia fiscal de la empresa, dentro del marco jurídico vigente.

8) Compras: Fomentar y mantener una relación de mutuo beneficio con nuestros proveedores dentro de las normativas legales vigentes,



procurando las mejores condiciones de calidad, precio y oportunidad en la adquisición de bienes y servicios, asignando prioridad al desarrollo de trenes productivos que generen mayor valor agregado y promuevan la sustitución de importaciones, mediante el apoyo a la formación y consolidación de EPS y de la pequeña y mediana industria.

9) Sistemas y tecnología informática: Implantar prioritariamente el software libre desarrollado con estándares abiertos en los sistemas de información y las tecnologías de vanguardia en hardware que sean de utilidad para el negocio, impulsando las estrategias y lineamientos establecidos por la empresa y el Estado, en procura de obtener ventajas competitivas y potenciar el mejoramiento continuo de los procesos, ampliando su alcance al uso con sentido social y comunitario.

10) Desarrollo social: Promover el alcance de la mayor suma de felicidad posible para los trabajadores y trabajadoras de CVG Ferrominera, su núcleo familiar y las comunidades, contribuyendo tanto como sea posible a aliviar la deuda social con los sectores más desfavorecidos, mediante la promoción del desarrollo endógeno, el poder comunal y la educación con valores socialistas, así como la formación y consolidación de empresas socialistas.

11) Inversiones: Realizar las inversiones que se requieren para mantener e incrementar la capacidad instalada de extracción, transporte y procesamiento de mineral de hierro y sus derivados; así como para aumentar el aprovechamiento de las reservas minerales, y mejorar la calidad de vida de las comunidades, de acuerdo con los lineamientos emitidos por el Ejecutivo Nacional. Ello debe realizarse priorizando la seguridad y salud de trabajadoras, trabajadores y las comunidades; la reducción de los impactos ambientales; promoviendo el desarrollo de los proveedores nacionales; asegurando la transferencia tecnológica; y garantizando la rentabilidad económica y social de los recursos invertidos.



12) Imagen: Fomentar el surgimiento y consolidación de matrices de opinión favorables a la empresa, mediante el cumplimiento de los objetivos estratégicos en materia de promoción institucional, comunicación e información, actividades culturales y deportivas, en concordancia con los lineamientos emitidos por la CVG y el Ejecutivo Nacional.

13) Ciencia, tecnología e innovación: Promover la investigación para la generación, aplicación y divulgación de conocimientos, técnicas y tecnologías, con base en las necesidades de la organización en materia de ciencia, tecnología e innovación, mediante el fortalecimiento de las actividades de desarrollo tecnológico, vigilancia y resguardo de la información, transferencia y consolidación de redes de conocimiento y de apoyo en la ejecución y seguimiento de proyectos conjuntos de investigación, desarrollo e innovación; a los fines de incrementar el capital intelectual y aumentar su valor dentro del entorno organizacional, mejorar continuamente los procesos y la competitividad; así como fortalecer las relaciones entre los actores regionales, nacionales e internacionales, asociados a la gestión tecnológica.

2.10. MISIÓN DE LA GERENCIA GENERAL DE PERSONAL

La Gerencia General de Personal es responsable de la administración adecuada, oportuna y eficiente de los beneficios, planes, programas y proyectos de Recursos Humanos, dirigidos a todo el personal de la empresa CVG Ferrominera Orinoco C.A. Así como también, de participar en el desarrollo de proyectos, normas y políticas para proporcionar un servicio de excelente calidad, basado en la asesoría, apoyo técnico y atención al cliente para mantenerlo satisfecho y en armonía con la organización.



2.10.1 Objetivos Específicos

- a) Asesorar en materia de desarrollo de personal, mediante el diseño, ejecución y evaluación de programas de desarrollo; a fin de lograr el crecimiento profesional del personal y satisfacer las necesidades de la organización.
- b) Proveer servicios de asesoría y apoyo permanente a la organización en la correcta interpretación alcance y aplicación de la Convención Colectiva de Trabajo, planes de beneficio y normativa legal en el ámbito laboral, con la finalidad de preservar óptimas relaciones de trabajo que proporcione el mantenimiento del Recurso Humano de la Empresa.
- c) Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene industrial en la zona respectiva.

2.10.2 Funciones

- a) Suministrar un excelente y oportuno servicio de captación, desarrollo y mantenimiento del Recurso Humano con el firme propósito de maximizar la efectividad en la administración del sistema de compensación e incentivos de la empresa, a fin de obtener niveles justos de remuneración, elevar la calidad de vida del trabajador y generar un clima de estabilidad laboral, confianza y satisfacción de los trabajadores.
- b) Participar en la evaluación, diseño, definición y desarrollo de los planes y programas de administración de Recursos Humanos.
- c) Garantizar el cumplimiento de los reglamentos y normas en la administración de Recursos Humanos.
- d) Velar por la correcta aplicación y cumplimiento de los planes y programas en materia de Recursos Humanos.



- e) Apoyar a la línea staff de la empresa en lo que respecta a la gestión de personal.
- f) Coordinar programas de divulgación de los servicios y planes de beneficios, para los trabajadores de la empresa.

2.10.3 Objetivo del Departamento de Gestión Humana

Conducir al personal a lograr la eficacia a través del trabajo grupal y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la organización en las respuestas que entrega al entorno.

2.10.4 Funciones del Departamento de Gestión Humana

1. Fortalecer el desarrollo de la Gestión del Talento Humano para responder eficientemente a las funciones de : Clima Organizacional, Gestión del Cambio, Satisfacción del Cliente, Valores Organizacionales y Ética Socialista orientadas a las áreas Administrativa, Operativas, Docencia, Capacitación, Investigación, y Asistencia Técnica.
2. Desarrollar una masa crítica en las áreas de conocimiento prioritarias de la Organización.
3. Desarrollar programas acorde con las necesidades de la Organización. El sentido y razón de ser del Departamento de Gestión Humana consiste en orientar el potencial de los conocimientos de la inteligencia humana de la organización, de los valores y la comunicación a un propósito de entregar servicios de calidad a los clientes para contribuir con el mejoramiento y satisfacción de la calidad de vida.



CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

3.1. Indicadores de Gestión

Para medir el desempeño de una empresa o unidad ya sea en calidad, productividad, costo, seguridad, entre otros, se necesita tener indicadores. Un indicador de gestión es la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que se quiere controlar. La definición debe ser expresada de la manera más específica posible, evitando incluir las causas y soluciones en la relación. La definición debe contemplar sólo las características o hecho (efecto) que se observan y se quieren medir. Se pueden medir cantidades físicas, proporciones, lapsos de tiempo y otros.

3.2. Importancia de los Indicadores

Los indicadores establecen la reducción drástica de la incertidumbre y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. Constituyen un elemento fundamental y necesario en lo que respecta al seguimiento, control y evaluaciones a partir de las siguientes consideraciones: Planificación organizacional, planificación estratégica y planificación operativa.

3.3. Características de los Indicadores

- *Exactitud*: La información debe representar la situación o el estado como realmente es.



- *Forma:* Puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida, y detallada, la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidad de quien la recibe y procesa.
- *Frecuencia:* Es la medida de cuan a menudo se produce o analiza la información del indicador.
- *Temporalidad:* La información puede “hablar” del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
- *Oportunidad:* Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesite.

3.4. Principales características de los Indicadores de Gestión

Las características de los indicadores de gestión mencionan sus ventajas y utilidades, tal como se listan a continuación:

- Apoyan y facilitan los procesos de toma de decisiones.
- Controlan la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- Racionalizan el uso de la información.
- Proporcionan una base para la adopción de normas, patrones efectivos y útiles para la organización.
- Proporcionan una base para la planificación y la prospección de la organización.
- Proporcionan una base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.
- Proporcionan una base para la comprensión de la evolución, situación actual y futura de la organización.



- Propician la participación de las personas en la gestión de la organización.

3.5. Ventajas de contar con Indicadores de Gestión

La ventaja fundamental del uso de indicadores de gestión es la reducción drástica de la incertidumbre y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. Otras ventajas relativas al disponer de indicadores de gestión, se mencionan a continuación:

- Motiva a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimula y promueve el trabajo en equipo.
- Contribuye al desarrollo y crecimiento tanto personal como de equipo dentro de la organización.
- Genera un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsa la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Determina qué también están logrando los objetivos y metas propuestas al disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio.
- Identifica oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identifica fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Prioriza las actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Establece prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.



- Establece una gerencia basada en datos y hechos.
- Evalúa y visualiza periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades de negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorienta políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

3.6. Información clave para la definición de Indicadores

- Objetivos estratégicos de la Empresa.
- Misión, Objetivos Funcionales y Políticas.
- Conocer y entender procesos clave de la unidad o sistema de análisis.
- Conocer y entender los atributos o requerimientos del producto / servicio que se genera.
- Recursos críticos de los procesos (estructura de costo).

3.7. Indicadores asociados a la Productividad y la Calidad

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema de gestión, los cuáles están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos; por lo que consideramos conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad.

3.8. Definición de Términos Básicos

Anexos: Son fuentes de información que se consideran vitales y necesarios para cumplir adecuadamente con un procedimiento o formulario. Los anexos deben adjuntar físicamente al documento correspondiente.

Acción Correctiva: La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva



a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Acción Preventiva: La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

ISO (La Organización Internacional de Normalización): Es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales, normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representados en dicho comité. Las organizaciones Internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (CEI) en todas las materias de normalización electrotécnica.

La normas ISO 9001:2000: Se conoce como normas internacionales que especifican cada uno de los métodos para tener organizaciones de calidad.

Punto N° 8 de la norma (ISO 9001:2000): Es el punto de la norma que especifica sobre los indicadores, forma de medirse y acciones a tomar de acuerdo a los resultados obtenidos.

Seguimiento y medición de los procesos: La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.



Análisis de datos: La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar donde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

Procedimientos: Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase del producto, turnos del trabajo, disponibilidad del equipo y materiales, incentivos y otros factores. Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Aprendizaje: Es un cambio de comportamiento o desempeño, que resulta de la experiencia, y que no puede ser atribuido a la maduración, a la fatiga, la motivación o cambios en la situación de los estímulos. *Atehortúa Hurtado, Federico (2005).*

Clima Organizacional: Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de esta, influencia en el comportamiento de quienes lo conforman.

Competencias: Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes. *Atehortúa Hurtado, Federico (2005).*

Compromiso: Es la obligación contraída por alguien, generalmente mediante una promesa, de un acuerdo o de un contrato. Determinación personal de cumplir con los objetivos marcados mediante la realización de acciones. *Hurtado, Federico (2005).*



Comunicación: Los seres humanos somos fundamentalmente sociales, vivimos en permanente interacción con un ambiente, el cual está constituido por todo lo que nos rodea, y las formas como procesamos la información de este entorno sobre nosotros lo identificamos como comunicación, ya que corresponde a un proceso de intercambio de valoraciones que finalmente se traducen en conductas. *Hurtado, Federico (2005).*

Gestión: Actividades coordinadas para controlar o dirigir una organización. *Atehortúa Hurtado, Federico (2005).*

Gestión del talento humano: La medición relativa al talento humano de las organizaciones, cada vez más adquiere mayor importancia, en cuanto a que él mismo se considera parte fundamental del capital empresarial y activo básico para lograr el mejoramiento de los procesos de la empresa. Se usan indicadores que permitan conocer la evolución de la gestión del talento humano. *Atehortúa Hurtado, Federico (2005).*

Indicador: Es una medida o expresión cuantitativa que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus políticas, objetivos y metas. *Atehortúa Hurtado, Federico (2005).*

Medición: Metodología para la toma de decisiones, fundamental en la planeación, ejecución, evaluación y ajuste. *Atehortúa Hurtado, Federico (2005).*

Motivación: Es aquel aspecto de la realidad personal que nos mueve, que imprime orientación y energía de deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección de su logro y realización. *Atehortúa Hurtado, Federico (2005).*

Percepción: Es un proceso nervioso superior que permite al organismo, a través de los sentidos, recibir, elaborar e interpretar la



información proveniente de su entorno. *Atehortúa Hurtado, Federico (2005).*

Tolerancia: Es la capacidad de interrelación que tiene un grupo de personas, con diferentes niveles emocionales, sociales culturales, políticos, religiosa, entre otros, sin transgredir la integridad de la otra persona. *Gabriel Muñoz (2011)*

Toma de decisiones: Selección de un curso de acción entre varias opciones. *Atehortúa Hurtado, Federico (2005).*

Los Valores: Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social. *Atehortúa Hurtado, Federico (2005).*

Eficacia

Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio prestado. No basta con producir el servicio o producto, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Según la Norma ISO 9000:2000, define eficacia como: “extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”, se dice que cuando un equipo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el equipo es eficaz. Eficacia se refiere a los *Resultados* en relación con las *Metas y Cumplimiento de los Objetivos Organizacionales*. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzar mejor y más rápidamente.



Efectividad

De acuerdo con la ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA (en línea) la efectividad se define como “la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”, o también puede definirse como la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, es decir permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos.

No obstante, este indicador proporciona elementos que permiten medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

Eficiencia

De acuerdo con la ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA (en línea) la eficiencia se define como “la virtud y facultad para lograr un efecto determinado”. En otras palabras, consiste en el buen uso de los recursos. En lograr lo mayor posible con aquello que se cuenta ó dispone. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, eficiente, será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible. Eficiente, es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone.

Por otra parte la Norma ISO 9000:2000, define eficiencia como: “la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”. El concepto de eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores



esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas o empresas: *Costo y Tiempo*.

3.9. Construcción de un indicador de gestión

Para trabajar con indicadores se debe establecer todo un sistema que vaya desde la medición misma (recolección de datos) hasta su posterior análisis y toma de decisiones.

Para la construcción de indicadores debemos tener en cuenta los siguientes elementos (Ver Figura 4):

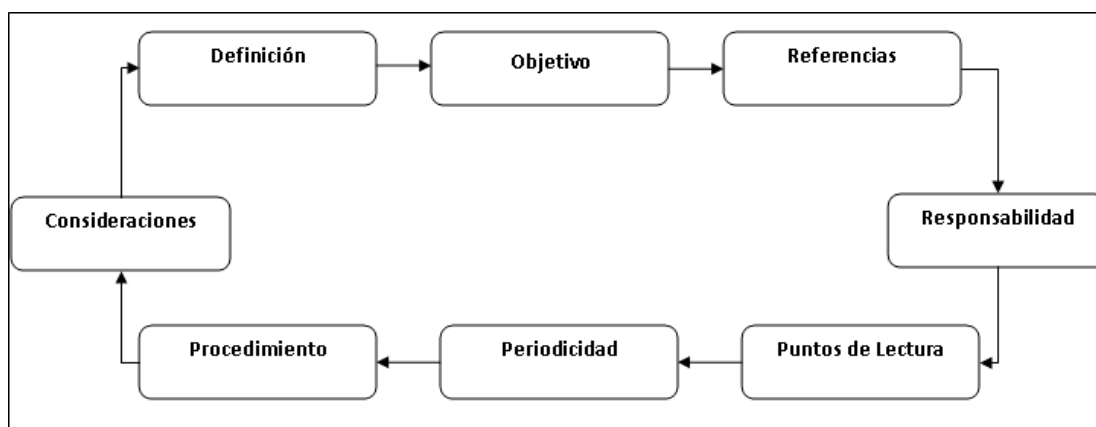


Figura Nº 4: Elementos de un indicador

Fuente: Elaboración propia

3.9.1 Nombre de un indicador

Se refiere a la característica de la variable o el impacto de la gestión que se quiere medir. El nombre debe ser claro y corresponder al indicador que se está trabajando.



3.9.2. Objetivo de un indicador

El objetivo debe expresar el ¿para qué? Queremos gerenciar (controlar) el indicador seleccionado.

Define un fin para alcanzar en uno o varios períodos de planeación, sin especificar su contenido, fechas ni cuantificación de resultados. El objetivo nos guía y nos permite tener claridad sobre mantener un estándar.

3.9.3. Niveles de referencia de un indicador

El acto de medir se realiza a través de la comparación y ésta no es posible si no contamos con una referencia contra la cual contrastar el valor de un indicador, también se habla de un indicador de referencia, y para que un indicador tenga representatividad debe tener unos patrones de comparación que le indiquen a la organización como ha sido su desempeño con respecto a la desviación es la que nos da información sobre lo que hay que resolver.

3.9.4. Responsabilidad

Se mide para mejorar, pero los resultados de los indicadores vs los niveles de referencia hay que analizarlos, ¿a quién o quienes les corresponde esta tarea?, ¿a dónde van a llegar los informes para ser analizados e incorporados a la gestión?

3.9.5. Puntos de lectura

El buen resultado de los indicadores depende de la calidad en la recolección de datos, tanto si son mediciones físicas como si son mediciones de procesos administrativos deben tener los atributos de una buena medición.



Para realizar las mediciones físicas, debemos garantizar que los equipos estén en perfecto estado y debidamente calibrados, incorporara nuevas tecnologías a las mediciones que nos den precisión.

En los procesos administrativos debemos garantizar que los instrumentos diseñados y elaborados para la medición sean confiables, estén correctamente escritos (encuestas) y correspondan a las características que se van a medir. Capacitar muy bien al personal en el manejo de los equipos y en la recolección de datos.

3.9.6. Periodicidad

Una buena construcción y diseño del indicador de gestión involucra manejar el tiempo de las mediciones, ¿cómo?

Cuando se va a realizar la lectura de los datos hay que tener en cuenta “cada cuanto” y “cómo”, es decir, “cada cuanto” se va a realizar la lectura de los datos. Y cada cuánto se presentan los datos a los interesados. El “cómo” indica como se van a presentar los datos involucra decidir si estos informes se presentan en promedios o datos puntuales. Con los informes podemos elaborar gráficos para mirar las tendencias en el tiempo del indicador.

3.9.7. Procesamiento

El sistema de información debe estar diseñado para procesar información en forma rápida y oportuna. Cada nivel de la organización debe analizar su información respectiva para la toma de decisiones y proceder aplicar correctivos y mejoras.

3.9.8. Indicador compuesto

Un indicador compuesto es una representación simplificada que busca resumir un concepto multidimensional en un índice simple (unidimensional) con base en un modelo conceptual subyacente, puede



ser de carácter cuantitativo o cualitativo según los requerimientos del analista.

En términos técnicos, un indicador se define como una función de una o más variables, que conjuntamente “miden” una característica o atributo de los individuos en estudio. Para efectos del presente documento se denotará como indicador compuesto al que se construye como función de dos o más variables, en cuyo caso se están midiendo características multidimensionales (e. g. calidad ambiental, salud humana, etc.).

La construcción de un indicador compuesto requiere de dos condiciones básicas, a saber: i) la definición clara del atributo que se desea medir y ii) la existencia de información confiable para poder realizar la medición. Estas condiciones son indispensables para poder plantearse la posibilidad de construir un indicador compuesto, la satisfacción de la primera condición dará al indicador compuesto un *sustento conceptual*, mientras que la segunda le otorgará *validez*.

Ambas condiciones deben validarse antes de considerar los aspectos metodológicos de la construcción del indicador compuesto.

Un requerimiento adicional para la construcción de un indicador compuesto es la definición de un objetivo claro por el cual se está creando. En la mayoría de los casos, los indicadores compuestos se construyen con el objetivo de medir el desempeño de una unidad de análisis¹ en un área o tema determinado, lo que puede ser utilizado como punto de partida para el estudio de la situación de la misma ya que proporciona información acerca de una cuestión de relevancia y permite percibir una tendencia o fenómeno, no directamente detectable. La característica más relevante que se le puede atribuir a los indicadores compuestos es la de resumir, en un valor, numerosos aspectos que pueden estar interrelacionados.

Cuando se pretende utilizar un indicador compuesto, se deben tener presentes las ventajas y desventajas o limitantes que tienen este tipo de



indicadores, en particular, buscando reducir las limitantes por medio de una construcción metodológicamente adecuada.

3.9.9. Ventajas

Al poder integrar un amplio conjunto de puntos de vista o subsistemas de una unidad de análisis considerada, los indicadores compuestos permiten reducir la complejidad de la información que deviene de las múltiples perspectivas que, de otra forma, pudieran percibirse en mutuo conflicto. Cabe destacar, que la construcción de un indicador compuesto a menudo supone una implementación por fases partiendo del cálculo de indicadores compuestos referidos a los sub-sistemas que intervienen.

Entre las principales ventajas del uso de los indicadores compuestos se puede afirmar que, en primera instancia, integran y resumen diferentes dimensiones de un tema, por eso permiten disponer de una “*imagen de contexto*” y son fáciles de interpretar por su capacidad de síntesis al reducir el tamaño de la lista de indicadores a tratar en el análisis; por otro lado, atraen el interés público por su capacidad de facilitar una comparabilidad entre unidades de análisis y su evolución. Esto es particularmente importante puesto que facilita la evaluación de la eficacia de las políticas y la rendición de cuentas (“*accountability*”) por parte de los representantes del gobierno.

3.9.10. Limitaciones y desventajas

El uso de indicadores compuestos de cualquier tipo, no está exento de limitaciones y desventajas generales, ya que puede proveer mensajes confusos y no robustos si los indicadores están mal contruidos o interpretados. Ello obliga a que durante su proceso de construcción se realicen análisis de sensibilidad y robustez. Por otro lado, reducir la complejidad de un tema en un valor que, supuestamente, lo mide “todo”, puede dar lugar a sesgos de percepción y/o confirmación² o a la simplificación excesiva. Por eso, la alternativa más viable al momento de diseñar indicadores compuestos puede ser considerar el cálculo de sub-



indicadores que representen el comportamiento de los distintos subsistemas que componen la representación que se desea estudiar. Es justamente aquí, donde comienzan a aparecer las complicaciones ya que la agregación ponderada de múltiples contenidos de información estadística puede acarrear crecientes niveles de incertidumbre asociados a la integración de las diversas escalas y dimensiones que el indicador compuesto intenta sintetizar. Ello obliga a procurar evitar la redundancia al momento de seleccionar la información que formará parte del indicador compuesto.

Además, el diseño del indicador debe realizarse a partir de un conjunto de información “medible”, i.e. que los datos con que se alimentan estén ampliamente disponibles y sus frecuencias de muestreo respondan a un calendario “razonable” en relación a los objetivos que se plantean al momento de diseñar el indicador y que las unidades de análisis hayan consensuado un tolerable nivel de armonización sobre las estadísticas e indicadores a utilizar. Ciertamente esto abre un debate acerca de la calidad y comparabilidad de las estadísticas que se utilizan, el cual escapa al contenido de este estudio.

Asimismo, la elección del uso de un indicador compuesto se realiza a partir de su relevancia política, es decir que su diseño debe necesariamente contribuir a la toma de decisiones informadas tanto como a potenciar la resonancia comunicacional que este produce con relación al fenómeno bajo análisis.

3.9.11. Muestreo

En estadística se conoce como muestreo la técnica para la selección de una muestra a partir de una población.

Al elegir una muestra se espera conseguir que sus propiedades sean extrapolables a la población. Este proceso permite ahorrar recursos, y a la



vez obtener resultados parecidos a los que se alcanzarían si se realizase un estudio de toda la población.

Cabe mencionar que para que el muestreo sea válido y se pueda realizar un estudio adecuado (que consienta no solo hacer estimaciones de la población sino estimar también los márgenes de error correspondientes a dichas estimaciones), debe cumplir ciertos requisitos. Nunca podremos estar enteramente seguros de que el resultado sea una muestra representativa, pero sí podemos actuar de manera que esta condición se alcance con una probabilidad alta.

En el muestreo, si el tamaño de la muestra es más pequeño que el tamaño de la población, se puede extraer dos o más muestras de la misma población. Al conjunto de muestras que se pueden obtener de la población se denomina espacio muestral. La variable que asocia a cada muestra su probabilidad de extracción, sigue la llamada distribución muestral.

3.9.12. Muestreo estratificado

Consiste en la división previa de la población de estudio en grupos o clases que se suponen homogéneos con respecto a alguna característica de las que se van a estudiar. A cada uno de estos estratos se le asignaría una cuota que determinaría el número de miembros del mismo que compondrán la muestra. Dentro de cada estrato se suele usar la técnica de muestreo sistemático, una de las técnicas de selección más usadas en la práctica.

Según la cantidad de elementos de la muestra que se han de elegir de cada uno de los estratos, existen dos técnicas de muestreo estratificado:

❖ **Asignación proporcional:** el tamaño de la muestra dentro de cada estrato es proporcional al tamaño del estrato dentro de la población.



❖ **Asignación óptima:** la muestra recogerá más individuos de aquellos estratos que tengan más variabilidad. Para ello es necesario un conocimiento previo de la población.

Para una descripción general del muestreo estratificado y los métodos de inferencia asociados con este procedimiento, suponemos que la población está dividida en n subpoblaciones o estratos de tamaños conocidos n_1, n_2, \dots, n_h tal que las unidades en cada estrato sean homogéneas respecto a la característica en cuestión.



CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. TIPO DE ESTUDIO

La investigación a desarrollar en este proyecto será de tipo descriptiva, de campo, evaluativa y no experimental.

Es de tipo descriptiva debido a la necesidad de recopilar los datos justos y necesarios para poder analizar e interpretar la percepción actitudinal que tiene cada trabajador en la gerencia general de recursos humanos.

Es de campo ya que la investigación se realizará directamente en la empresa, ya que se hará el posible contacto y/o interacción directa entre investigadores y el problema, ya fuera de manera participativa o de manera de saber todo, obteniendo así una mayor y mejor visión e información de este.

La investigación es evaluativa debido a que permite obtener información sobre el problema, las expectativas y las necesidades de las personas para contribuir de una manera eficaz a las decisiones de la empresa. Luego de describir la situación que afecta a los trabajadores e inmediatamente se procede a evaluar detalladamente todos los problemas así como sus causas.

Es una investigación no experimental debido a que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es una investigación donde no se modifica intencionalmente las variables independientes. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.



4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

De acuerdo con **Arias, F. 2006. (p. 81)**, *Se entiende por población el "(...) conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio".*

La población a considerar dentro de esta investigación, son los trabajadores que ejecutan sus actividades dentro de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa CVG Ferrominera Orinoco en Puerto Ordaz, Estado Bolívar.

La muestra se define como un subconjunto, extraído de la población (mediante técnicas de muestreo), cuyo estudio sirve para inferir características de toda la población.

Para el caso de esta investigación la muestra se tomará dentro de la población laboral activa en la Gerencia de RRHH. Esta área cuenta con aproximadamente unos 120 trabajadores facilitando un poco la toma de la muestra.

4.3. RECURSOS

Dentro de la investigación a realizar en el área de la Gerencia de RRHH, se van a utilizar las siguientes herramientas para la realización del estudio.

- **Recurso Humano:**

El recurso humano estuvo formado por:

- Tutor industrial
- Tutor académico

- **Recurso Físico:**

El recurso físico estuvo formado por:

- Libreta de anotación tamaño carta



- Lápices
- Cámara Fotográfica
- Computadora
- Excel
- Word

Es importante utilizar diferentes recursos, ya que son los medios de enlace entre los objetivos de la investigación y el problema.

4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para recopilar la información necesaria para resolver el problema de investigación en función de los objetivos, se requiere definir los instrumentos o herramientas que se utilizarán para tal efecto y la forma o técnicas como se van a utilizar dichos instrumentos. Las técnicas empleadas para llevar a cabo la presente investigación son:

- **Observación Directa:** Permite visualizar, reconocer y examinar las actividades desarrolladas en la empresa C.V.G. Ferrominera Orinoco. Por medio de esta técnica se conocen la secuencia detallada de los procesos que siguen los trabajadores y de qué manera es su comportamiento en la organización.
- **Entrevistas:** Se aplicarán entrevistas no estructuradas a personas involucradas en el estudio realizado.
- **Revisión Bibliográfica:** Es un instrumento que permitirá extraer información de diferentes documentos como tesis, manuales, textos entre otros, además de la revisión bibliográfica hecha por medio del uso de la red de internet y así tener la posibilidad de encontrar información importante, que pueda servir de ayuda para el avance del proyecto.
- **Encuesta:** La encuesta pretende verificar el nivel de compromiso que tienen los trabajadores hacia la empresa y determinar los distintos niveles de actitudes tomadas por los miembros.



4.5. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Para obtener la información necesaria se realizará los siguientes pasos:

- Hacer un recorrido por el área de la Gerencia de Recursos Humanos para familiarizarse con el lugar donde se realizará la investigación.
- Asistencia a los conversatorios que se realizará con la participación de los trabajadores de cada departamento de la gerencia.
- Tomar nota de toda la información relevante que aportará cada trabajador dentro del conversatorio actitudinal realizado por el Departamento de Gestión Humana.
- Analizar la información obtenida en los conversatorios y los resultados de las pruebas psicométricas aplicadas a cada uno de los trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos
- Recopilación y revisión de información sobre las actividades que se realizan dentro de la Gerencia de Recursos Humanos, con el fin de tener noción del proceso que se lleva a cabo en esta área.
- Elaboración de informe para dar soluciones a las distintas necesidades que pueda afectar en el rendimiento de los empleados de la Gerencia de Recursos Humanos.
- Presentar el informe sobre las necesidades de la Gerencia de Recursos Humanos a la Gerente General de Recursos Humanos.



CAPITULO V

SITUACIÓN ACTUAL

El área de la Gerencia de Recursos Humanos se ha visto afectada por la rotación significativa de personal, esto redundando en el conocimiento, ya que los niveles de compromiso que asume el trabajador son muy altos y a pesar de que busque la manera de realizar sus actividades de forma optima, el conocimiento que puedan tener no es el suficiente para poder desempeñarse al máximo. A pesar de que su profesionalidad pueda ser aceptable el grado de tolerancia puede tender a ser muy alto lo cual afecta su nivel de compromiso y notoriamente su desempeño. A continuación se presentan las acciones aplicadas para el posterior desarrollo del informe.

5.1. POBLACIÓN EXPLORADA

Se pudo observar que los participantes se involucraron masivamente en las actividades, dando a conocer su punto de vista acerca de temas fundamentales que buscan mejorarse y restablecerse en la organización. El número de personal que asistió a las actividades fue (Ver tabla N° 1):

Tabla N° 1: Personal que asistió a las actividades

Conversatorios	
Personal asistente en el Conversatorio	76
Evaluaciones	
Personal que presentaron las evaluaciones	85

Fuente: Elaboración propia

Como se observó en la tabla anterior (Ver tabla N° 1) el personal que asistió a los conversatorios fueron un total de 76 y los evaluados mediante las distintas técnicas psicométricas suman un total de 85 de los 121



trabajadores que laboran dentro de la Gerencia de Recursos Humanos. Faltando 36 trabajadores por aplicar pruebas y 45 en asistir a los conversatorios actitudinales por diferentes causas personales, ya sea por salida de vacaciones o reposos médicos.

Por esta razón se aplicó el estudio a un 70,25% de los trabajadores de la gerencia de recursos humanos un porcentaje más que aceptable para aplicar el análisis del grado de Tolerancia y nivel de Compromiso que estos poseen.

5.2. VALORES INDIVIDUALES VS VALORES ORGANIZACIONALES

En este módulo se trabajo de acuerdo a los parámetros organizacionales establecidos en los planes estratégicos, bajo los fundamentos éticos existentes y sus componentes se basaron en la mentalidad y espíritu empresarial, valores y actitudes, recordando los valores personales y organizacionales y los aspectos a mejorar como elemento básico para el éxito de las responsabilidades que cada participante desarrolla.

Los temas se trabajaron desde lo humano y lo técnico, partiendo con ejemplos y experiencias de pequeños y grandes casos vivenciales, enfatizando que la clave del éxito es la recuperación de los valores enfocados al triunfo, teniendo en cuenta que no todas las personas piensan igual pero la finalidad es entrelazar el respeto, la tolerancia y el sentido de pertenencia con el firme propósito de encontrar el camino que se debe seguir, ayudando este aspecto a mejorar la autoestima y empoderamiento por la empresa.

El proceso permitió realizar reconocimientos de los aspectos a mejorar, de las situaciones que se están presentando y que generan conflictos, la identificación parcial de los liderazgos existentes, así como también, la voluntad que cada persona tiene para lograr una transformación individual



y/o colectiva, para contribuir al cambio integral necesario en Ferrominera y así consolidar los mas altos intereses organizacionales.

5.3. REFLEXIONES GRUPALES

Entre los temas complementarios se realiza el siguiente comentario:

Se abordó el Empoderamiento, desde la teoría y la práctica para proporcionar una mejor comprensión frente a la temática y concientizar para que cada uno asuma el control de su vida individual y laboral, además de su salud física y mental.

Se trabajó de manera abierta, diáfana y sin tabúes, lo cual facilitó una excelente apertura por parte de los participantes frente a situaciones internas que se están viviendo de manera muy particular en cada área explorada (ver apéndices N° 1, 2, 3, 4, y 5). Esto se complementó con expresiones de, autoestima a través de la reflexión mediante preguntas directamente vinculadas al que hacer diario en el área de trabajo como ¿Qué está sucediendo en mi entorno laboral que me perturba? Con lo que se logró despertar sensaciones y sentires, algunos radicales con respecto a la exploración de si mismas y algo muy positivo fue poder conocer argumentos muy particulares de la vida personal de los participantes y conocer de manera parcial conflictos entre compañeros de carácter laboral producido por la insubordinación, rumores, confrontaciones profesionales, mediante compartir de sus emociones y retos frente a su proceso de afrontamiento que se presentó con la dinámica desarrollada.

De una manera lúdica se reflexionó sobre lo que se entiende por autocuidado cómo es el replanteamiento de la jerarquización, la profesionalidad, el gran compromiso que se tiene con los trabajadores, la familia y las generaciones de relevo y los cuidados pertinentes en el uso de las relaciones interpersonales y la salud mental de si mismos y de los que le rodean.



Las pautas a tener en cuenta para un Auto-cuidado asertivo que consiste en el auto análisis como herramienta inicial para la experimentación del cambio individual, para continuar en lo colectivo y pertenecer a una red social transparente, armónica y espontánea.

Se integró temas fundamentales como: el compañerismo, la familia, los valores, el nivel académico personal, entre otros de interés fundamental para la búsqueda de las lagunas que separan la integración de los equipos de trabajo.

Estas temáticas permitieron abrir espacios para continuar trabajando sus necesidades de manera individual en los participantes y realizar actividades de formación y desarrollo mas profundas sobre las temáticas que permitan superar algunos de los obstáculos observados.

En el cierre de los conversatorios se notó el involucramiento de los jefes, los cuales dieron impulso a la credibilidad puesta en el proyecto, notándose de manera particular que fué positivo la ausencia de éstos durante la intervención a sus equipos de trabajo para obtener los resultados que se estaban explorando y la particular forma de abordar la búsqueda de soluciones.

Se propuso reuniones futuras para trabajar y madurar algunas propuestas productivas, además de continuar en las diferentes áreas la formación y desarrollo y así fortalecer los equipos de apoyo necesarios para el mantenimiento integral de las áreas de la Gerencia de Recursos Humanos (RRHH).

5.4. PERCEPCIÓN INTEGRAL

- Pesimismo, desgano, desinterés y la poca credibilidad de poder generar un cambio integral hasta que no se genere un plan de actualización y desarrollo que permita madurez en ambas partes.



- Existen varios focos discordantes donde aflora un resentimiento interno, se evidencian choques bilaterales lo cual requiere la revisión exhaustiva de la distribución de cargas y responsabilidades.
- Descontento y mucho temor por situaciones puntuales tales como la poca integridad que existe entre los miembros de los distintos departamentos, lo que crea una clara falta de comunicación y posibles conflictos personales de parte de los trabajadores de las distintas áreas.
- Se observa falta de armonía por entendimiento entre el personal, lo que se corrige con tareas en conjunto entre personal con experiencia y los nuevos, así como con nuevos encuentros que le hagan seguimiento y control a las acciones que se tomen.

5.5. ELABORACIÓN DE MATRIZ FODA

En la elaboración de la matriz FODA es importante definir tanto el contexto interno como el externo, de tal manera que se puedan diseñar estrategias orientadas a mejorar las situaciones externas que afectan el contexto interno de la empresa.

Contexto Interno:

- Fortalezas:
 - ✓ El apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para el desarrollo de los encuentros.
 - ✓ La voluntad para realizar trabajos mancomunadamente.
 - ✓ La manifiesta necesidad de continuar sesiones semejantes para fortalecer los equipos de trabajo y la convivencia entre ellos, así como la presentación de propuestas que se aplique la estrategia a todos los niveles de la Gerencia de Recursos Humanos.



- ✓ La buena disposición de los trabajadores en participar en los diferentes cursos de desarrollo y crecimiento profesional que se dictan en la empresa.
- Debilidades:
 - ✓ La impuntualidad en la llegada de las participantes ocasionó retrasos en el horario establecido inicialmente.
 - ✓ Muchos de los participantes se encuentran desmotivados por la falta de conocimiento en algunos temas relevantes.
 - ✓ Algunos participantes presentaron dificultad en la socialización, interacción y exposición de comportamientos existentes en cada área.
 - ✓ Poca integración en los departamentos, generando falta de comunicación y participación en las distintas actividades realizadas por la Gerencia de Recursos Humanos.

Contexto externo:

- Oportunidades:
 - ✓ La confianza y credibilidad de los participantes en la actividad.
 - ✓ La disposición del equipo por aprender y reforzar conocimientos y su aplicabilidad frente a las distintas situaciones que se viven en los distintos departamentos de la Gerencia de Recursos Humanos.
 - ✓ Se cuenta con espacios físicos apropiados para la formación y desarrollo de los trabajadores.
 - ✓ Los temas permitieron confrontar los equipos y su discusión frente a las responsabilidades que cada participante ostenta.



- Amenazas:
 - ✓ Los participantes evidencian temor a participar en los procesos de formación y desarrollo.
 - ✓ La baja autoestima y el pesimismo para realizar el trabajo de manera productiva.
 - ✓ Existe también indiferencia por parte de algunos participantes en no querer apoyar los proyectos de fortalecimiento y desarrollo profesional.
 - ✓ La falta de compromiso por parte de algunos participantes.

A continuación se presenta la matriz FODA con los contextos internos y externos definidos (Ver tabla N° 2):



Tabla Nº 2: Matriz FODA

Matriz Foda		
<div>Contexto Interno</div> <div>Contexto Externo</div>	Fortalezas (F): <ul style="list-style-type: none"> ✓ La voluntad para realizar trabajos mancomunadamente. ✓ La manifiesta necesidad de continuar sesiones semejantes para fortalecer los equipos de trabajo y la convivencia entre ellos, así como la presentación de propuestas que se aplique la estrategia a todos los niveles de la Gerencia de Recursos Humanos. ✓ La buena disposición de los trabajadores en participar en los diferentes cursos de desarrollo y crecimiento profesional que se dictan en la empresa. 	Debilidades (D): <ul style="list-style-type: none"> ✓ La impuntualidad en la llegada de las participantes ocasionó retrasos en el horario establecido inicialmente. ✓ Muchos de los participantes se encuentran desmotivados por la falta de conocimiento en algunos temas relevantes. ✓ Poca integración en los departamentos, generando falta de comunicación y participación en las distintas actividades realizadas por la Gerencia de RRHH.
Oportunidades (O): <ul style="list-style-type: none"> ✓ La disposición del equipo por aprender y reforzar conocimientos y su aplicabilidad frente a las distintas situaciones que se viven en los distintos departamentos de la Gerencia de Recursos Humanos. ✓ Se cuenta con espacios físicos apropiados para la formación y desarrollo de los trabajadores. 		
Amenazas (A): <ul style="list-style-type: none"> ✓ La baja autoestima y el pesimismo para realizar el trabajo de manera productiva. ✓ La falta de compromiso por parte de algunos participantes. 		

Fuente: Elaboración propia



CAPITULO VI

ANÁLISIS Y RESULTADOS

6.1. Análisis de la matriz FODA

Luego de analizar el contexto interno como el externo, es recomendable que la Gerencia de Recursos Humanos implemente las estrategias mencionadas en la matriz. A continuación se presenta el análisis FODA de la situación que afecta a la Gerencia de RRHH, haciendo énfasis en tomar en cuenta la importancia que es aplicar las estrategias FA (Fortalezas – Amenazas) y DA (Debilidades – Amenazas) a corto plazo, pues a través de estas se puede mejorar el procedimiento de las actividades de la gerencia de recursos humanos así como las situaciones que desmotiven a los trabajadores de dicha gerencia (Ver tabla N° 3).



Tabla Nº 3: Matriz FODA (Estrategias)

Matriz Foda		
<div>Contexto Interno</div> <div>Contexto Externo</div>	Fortalezas (F): <ul style="list-style-type: none"> ✓ La voluntad para realizar trabajos mancomunadamente. ✓ La manifiesta necesidad de continuar sesiones semejantes para fortalecer los equipos de trabajo y la convivencia entre ellos, así como la presentación de propuestas que se aplique la estrategia a todos los niveles de la Gerencia de Recursos Humanos. ✓ La buena disposición de los trabajadores en participar en los diferentes cursos de desarrollo y crecimiento profesional que se dictan en la empresa. 	Debilidades (D): <ul style="list-style-type: none"> ✓ La impuntualidad en la llegada de los participantes ocasionó retrasos en el horario establecido inicialmente. ✓ Muchos de los participantes se encuentran desmotivados por la falta de conocimiento en algunos temas relevantes. ✓ Poca integración en los departamentos, generando falta de comunicación y participación en las distintas actividades realizadas por la Gerencia de RRHH.
Oportunidades (O): <ul style="list-style-type: none"> ✓ La disposición del equipo por aprender y reforzar conocimientos y su aplicabilidad frente a las distintas situaciones que se viven en los distintos departamentos de la Gerencia de RRHH. ✓ Se cuenta con espacios físicos apropiados para la formación y desarrollo de los trabajadores. 	FO: <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el espacio físico que posee la empresa para ejecutar los diferentes cursos y así desarrollar y hacer crecer profesionalmente más a los trabajadores de la gerencia de RRHH. • Utilizar la disposición de los trabajadores en ejecutar el trabajo mancomunadamente con la ganancia de nuevos conocimientos y así poder realizar un trabajo óptimo en la gerencia de RRHH. 	DO: <ul style="list-style-type: none"> • Eliminar la desmotivación por falta de conocimiento de los trabajadores, aprovechando la disposición que estos poseen en adquirir y reforzar nuevos aprendizajes que lo adapten a las distintas situaciones que se puedan presentar en la gerencia de RRHH. • Implementar nuevos encuentros de integración en la gerencia de RRHH para poder reforzar la comunicación y la participación en las distintas actividades que se dan en la empresa.
Amenazas (A): <ul style="list-style-type: none"> ✓ La baja autoestima y el pesimismo para realizar el trabajo de manera productiva. ✓ La falta de compromiso por parte de algunos participantes. 	FA: <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la formación y desarrollo de los participantes, para así evitar realizar el trabajo mal hecho por causa de la baja autoestima y el alto pesimismo que se presenta en los trabajadores. • Aumentar los niveles de compromiso ejecutando el trabajo de manera mancomunada y desarrollando más el conocimiento en cada área de la gerencia de RRHH. 	DA: <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la iniciativa por medio de encuentros actitudinales que motiven a los trabajadores a realizar las actividades con una alta autoestima y bajo pesimismo, para así lograr aumentar la armonía en el entorno laboral y establecer una buena arquitectura conversacional dentro de la gerencia de RRHH.

Fuente: Elaboración propia



A continuación se presenta un desglose de las estrategias propuestas en la matriz FODA:

- **Estrategias FO**

1. Aprovechar el espacio físico que posee la empresa para ejecutar los diferentes cursos de desarrollo profesional auspiciados por el departamento de Entrenamiento y Administración Tecnológica y así poder hacer mas competentes a los trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos, concordando con el nivel académico que poseen cada uno de estos.
2. Utilizar la disposición de los trabajadores en ejecutar el trabajo mancomunadamente con la adquisición de nuevos conocimientos, para así poder lograr los objetivos planteados de la Gerencia de Recursos Humanos.

- **Estrategias DO**

1. Eliminar la desmotivación por falta de conocimiento de los trabajadores, aprovechando la disposición que estos poseen en adquirir y reforzar nuevos aprendizajes que lo adapten a las distintas situaciones que se puedan presentar en la Gerencia de Recursos Humanos y así aprovechar al máximo el potencial de cada trabajador.
2. Implementar nuevos encuentros de integración en la Gerencia de Recursos Humanos para poder reforzar la comunicación y la participación en las distintas actividades que se ejecutan en la empresa, logrando así el buen ambiente laboral y poder optimizar todos los procesos del área.



- **Estrategias FA**

1. Consolidar la formación y el desarrollo de los participantes, para así evitar realizar el trabajo mal hecho por causa de la baja autoestima y el alto pesimismo que se presenta en los trabajadores, motivándolos a progresar en cada actividad que estos realicen en sus puestos de trabajo.
2. Aumentar los niveles de compromiso ejecutando el trabajo de manera mancomunada y desarrollando más el conocimiento en cada área de la Gerencia de Recursos Humanos para lograr superar cualquier adversidad que se presente en el día a día laboral.

- **Estrategias DA**

1. Fomentar la iniciativa por medio de encuentros actitudinales que motiven a los trabajadores a realizar las actividades con una alta autoestima y bajo pesimismo, para así lograr aumentar la armonía en el entorno laboral y establecer una buena arquitectura conversacional dentro de la Gerencia de Recursos Humanos donde los trabajadores ejecuten conjuntamente las actividades de manera optima.



6.2. Grados de Tolerancia y Nivel de Compromiso

A continuación se presenta mediante un termómetro (ver figura N° 5) los grados de tolerancia y con una escalera los niveles de compromiso (ver figura N° 6):

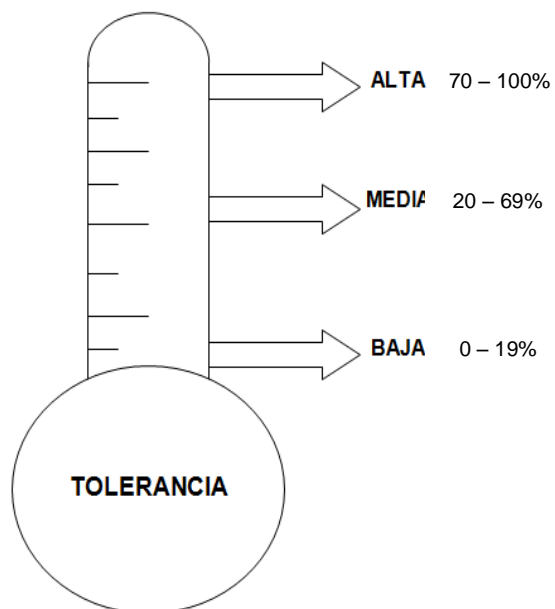


Figura N° 5: Grados de Tolerancia

Fuente: Elaboración propia

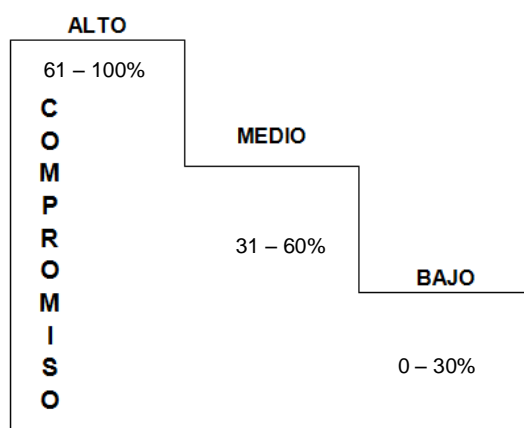


Figura N° 6: Niveles de compromiso

Fuente: Elaboración propia



6.3. Tendencias Globales

En la siguiente tabla se podrá observar las tendencias que arrojó la aplicación de la batería de pruebas realizada por el departamento de Gestión Humana (ver apéndices N° 6 y 7) a los trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos (Ver tabla N° 4).

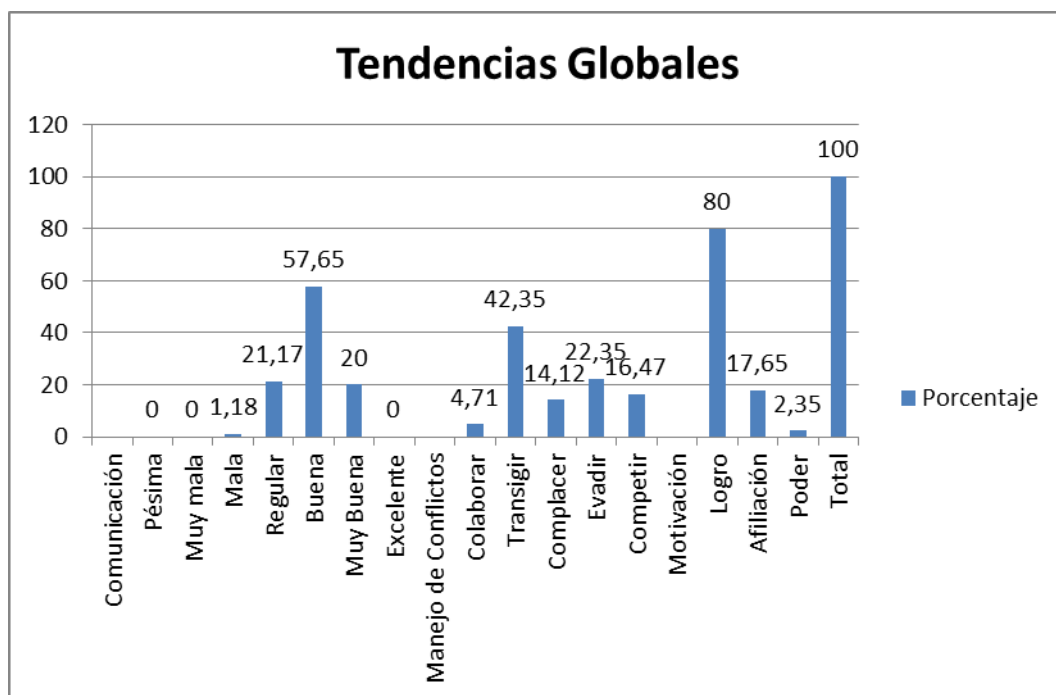
Tabla N° 4: Tendencias globales

Gerencia de Recursos Humanos	Nº de Trabajadores	Porcentaje
Tendencias		
Comunicación		
Pésima	0	0
Muy Mala	0	0
Mala	1	1,18
Regular	18	21,17
Buena	49	57,65
Muy Buena	17	20
Excelente	0	0
Total	85	100
Manejo de Conflictos		
Colaborar	4	4,71
Transigir	36	42,35
Complacer	12	14,12
Evadir	19	22,35
Competir	14	16,47
Total	85	100
Motivación		
Logro	68	80
Afiliación	15	17,65
Poder	2	2,35
Total	85	100

Fuente: Departamento de Gestión Humana



A continuación se presenta en forma de gráfica (ver gráfica N° 1) las tendencias globales para poder analizar mejor los resultados obtenidos:






Gráfica N° 1: Tendencias Globales

Fuente: Elaboración propia



Se utilizó el esquema del “semáforo” para analizar el nivel de compromiso y los grados de tolerancia que poseen los trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos, a continuación se presentan las siguientes tablas:

Tabla Nº 5: Método de control tipo semáforo para el indicador de compromiso

CONDICIÓN	SIGNIFICADO	RANGO
 Aceptable	Condición en la que el indicador constituye la aceptación de un comportamiento estándar.	61 % - 100%
 En Alerta	Condición que indica que el valor del desempeño esta por debajo de lo esperado, indicando una desviación en la realización de las actividades.	31% -60%
 Criticidad	Establece una situación límite, en la cual se deben tomar acciones correctivas para que el desempeño sea el requerido.	0 % - 30%

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nº 6: Condiciones y rango del indicador Compromiso

Condiciones y Rangos del Indicador								
0-30 (%)			31-60 (%)			61-100 (%)		
0-9	10-19	20-30	31-42	43-51	52-60	61-74	75-99	100
Med. Bueno	Bueno	Muy Bueno	Med. Bueno	Bueno	Muy Bueno	Med. Bueno	Bueno	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia



En el esquema “semáforo” (Ver tabla N° 5) se puede observar los parámetros del nivel de compromiso asociado a la comunicación, manejo de conflicto y motivación.

Un 57,65% (ver gráfica N° 1), según los parámetros de la batería nos indica que la tendencia en comunicación es buena.

Utilizando la herramienta “semáforo” podemos observar que la tendencia evaluada se encuentra en condición “en alerta”, debido a esto se establecieron unos rangos específicos para poder realizar un análisis más a fondo de los resultados obtenidos:

Dentro de los rangos específicos del indicador (ver tabla N° 6) esta misma condición nos indica que se encuentra por encima del valor medio, es decir, esta en un valor próximo a los 60%, aquí si se deben tomar medidas de seguimiento y control para mantener en aumento la tendencia e incluso entrar en condición “aceptable” y evitar encontrarse en condición de riesgo. Es muy importante tomar en cuenta el 21,17% que arrojo la tendencia de comunicación regular, este porcentaje dentro de los parámetros establecidos en el esquema “semáforo” se encuentra en condición “crítica” y dentro de los rangos específicos se encuentra por debajo del valor medio lo cual nos lleva a establecer una serie de acciones que logren mejorar esta tendencia, logrando así llevarlo a una condición “aceptable” que constituya la aceptación de un comportamiento estándar y así evitar que siga en condición “crítica” o disminuya aun mas y genere situaciones que reduzca el desempeño del trabajador.

En el manejo de conflictos podemos observar que un 42,35% (ver gráfica N° 1) de los parámetros arrojados por la batería nos indica que la tendencia en manejo de conflictos es transigir. Este se encuentra en condición de alerta dentro de los parámetros definidos en el esquema tipo “semáforo” (ver tabla N° 5), se deben ejecutar acciones que incremente y que logre tender a condición “aceptable”.






Si observamos los rangos específicos (ver tabla N° 6) la condición se encuentra por debajo del valor medio, debido a esto se debe tomar en cuenta un mejoramiento en cuanto a las medidas de seguimiento y control para poder optimizar la tendencia, que esta logre entrar en condición “aceptable” y evitar que tienda a condición “crítica”. Con respecto a evadir, competir y complacer, podemos observar en la gráfica N° 1 que sus porcentajes son 22,35%, 16,47% y 14,12%, todos estos se encuentran en situación crítica, la mas cercana a la condición “en alerta” es evadir, aun así deben tomarse medidas correctivas que ayuden a mejorar estas tendencias y poder llevarlas a condicione “aceptable” para conseguir una tendencia ideal en manejos de conflictos que es transigir, colaborar y complacer.

En la motivación si observamos la gráfica N° 1 la tendencia que nos arroja la batería es un 80% de motivación al logro. Dentro del esquema tipo “semáforo” esta tendencia se encuentra en condición “aceptable” (ver tabla N° 5), lo cual se sugiere mantener en esta condición o mejorarla para que los trabajadores adquieran un mayor nivel de compromiso que los lleve a ejecutar eficazmente su trabajo.



Tabla N° 7: Método de control tipo semáforo para el indicador de Tolerancia

CONDICIÓN	SIGNIFICADO	RANGO
 Aceptable	Condición en la que el indicador constituye la aceptación de un comportamiento estándar.	70 % - 100%
 En Alerta	Condición que indica que el nivel de tolerancia esta por debajo de lo esperado, indicando una desviación en la realización de las actividades.	20% -69%
 Criticidad	Establece una situación límite, en la cual se deben tomar acciones correctivas para que el desempeño sea el requerido.	0 % - 19%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 8: Condiciones y rango del indicador Tolerancia

Condiciones y Rangos del Indicador								
0-19 (%)			20-69 (%)			70-100 (%)		
0-6	7-12	13-19	20-44	45-56	57-69	70-79	80-90	91-100
Med. Bueno	Bueno	Muy Bueno	Med. bueno	Bueno	Muy Bueno	Med. bueno	Bueno	Muy bueno

Fuente: Elaboración Propia

Anteriormente observamos que la comunicación nos arrojó una tendencia del 57,65% (ver tabla N° 4), al ver la tabla N° 7 podemos señalar que esta se encuentra en condición de alerta ya que está en



el rango de 20 - 69%, dentro de los rangos específicos (ver tabla N° 8) se observa que la tendencia esta próxima a la condición aceptable, pues esta ubicada en el cuadrante “muy bueno” de la condición “en alerta” a partir de esto se debe considerar ciertas acciones que mejoren esta tendencia y logre alcanzar la condición aceptable para así poder obtener un grado de tolerancia bajo y adecuado. Así mismo el 21,17% de comunicación regular se encuentra en estado de alerta, pero este está más cerca de tender a la condición crítica que de tender a la condición aceptable, para eso se deben tomar medidas correctivas que logren establecer esta tendencia en una condición aceptable y así conseguir un grado de tolerancia bajo que facilite a los trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos a realizar las actividades de manera pacífica, con entusiasmo y animo.

Dentro de la tendencia de manejo de conflictos la cual fue 42,35% transigir, observamos dentro del esquema tipo “semáforo” (ver tabla N° 7) que esta tendencia esta ubicada en la condición “en alerta” por debajo del valor medio, ahora observando los rangos específicos (ver tabla N° 8) se detalla que el valor esta ubicado en el cuadrante “Medianamente bueno” de la condición “En alerta”, es decir, esta cerca de tender a la condición “Crítica”, al igual que las tendencias de complacer 14,12% y colaborar 4,71% en la tabla N° 7 estas se encuentran ubicadas en condición “Crítica”, por esto es importante tomar medidas correctivas para que el desempeño sea el indicado y se pueda lograr obtener una tendencia ideal (Transigir, colaborar y complacer) y evitar tener una tendencia inadecuada (evadir y competir), que no afecte los grados de tolerancia y se cree un habito en el que los trabajadores tengan un grado de tolerancia optimo para llevar a cabo un excelente desempeño en sus actividades.



La tendencia en motivación fue claramente un 80% al logro, dentro de nuestros parámetros en el esquema tipo “semáforo (ver tabla N° 7) se ve que esta tendencia esta ubicada dentro de la condición “aceptable” al igual que si detallamos los rangos específicos (ver tabla N° 8) se encuentra dentro del cuadrante “bueno” en la condición “aceptable”, es importante mantener esta tendencia en dicha condición, pues esto nos indica que los trabajadores ejecutan sus actividades pacíficamente, motivados y con un nivel de compromiso alto.

6.4. Datos Demográficos

En las siguientes tablas se presenta los datos demográficos por sexo, haciendo énfasis en la profesión, la edad y los años de servicio dentro de la Gerencia de Recursos Humanos (Ver tablas N° 8, N° 9 y N° 10)



Sexo Femenino y Masculino

Por profesión

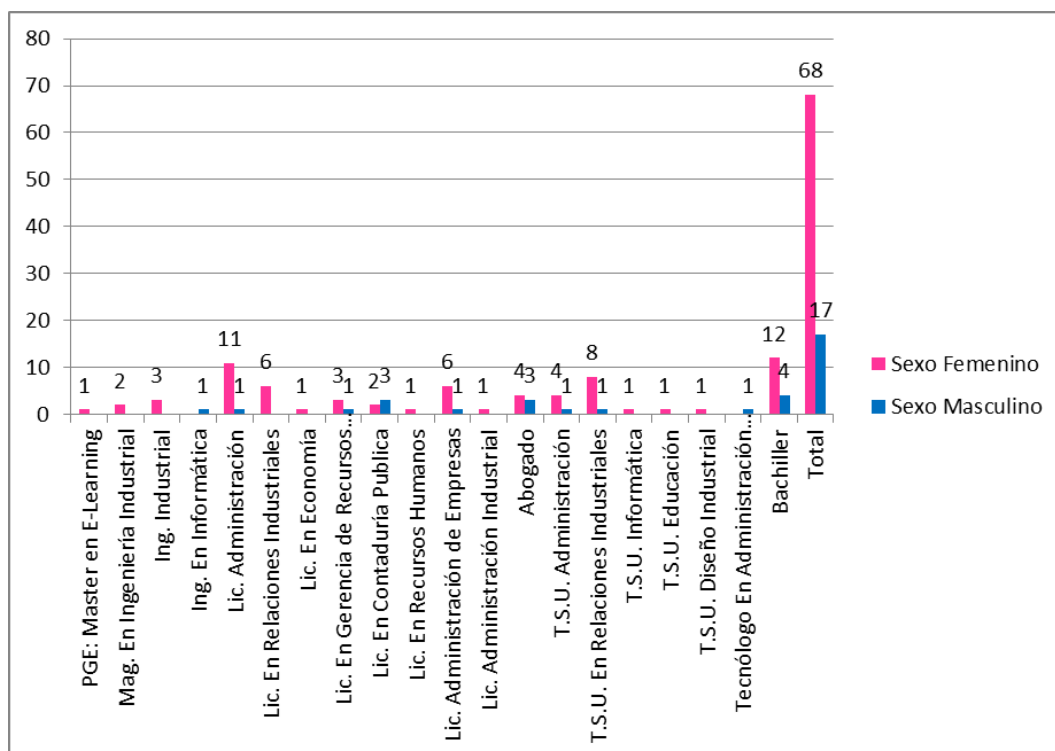
Tabla N° 9: Datos demográficos por profesión

Profesión	Sexo Femenino	Sexo Masculino
PGE: Master en E-Learning	1	0
Mag. En Ingeniería Industrial	2	0
Ing. Industrial	3	0
Ing. En Informática	0	1
Lic. Administración	11	1
Lic. En Relaciones Industriales	6	0
Lic. En Economía	1	0
Lic. En Gerencia de Recursos Humanos	3	1
Lic. En Contaduría Publica	2	3
Lic. En Recursos Humanos	1	0
Lic. Administración de Empresas	6	1
Lic. Administración Industrial	1	0
Abogado	4	3
T.S.U. Administración	4	1
T.S.U. En Relaciones Industriales	8	1
T.S.U. Informática	1	0
T.S.U. Educación	1	0
T.S.U. Diseño Industrial	1	0
Tecnólogo En Administración Industrial	0	1
Bachiller	12	4
Total	68	17

Fuente: Elaboración propia



A continuación se presenta la gráfica de las profesiones que poseen las trabajadoras y trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos:



Grafica N° 2: Trabajadores femeninos y masculinos por profesión

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior (ver tabla N° 9) podemos detallar las profesiones que poseen los trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos por sexo, esto redundará en el puesto de trabajo en los cuales estos estén ubicados y puede afectar los niveles de compromiso y los grados de tolerancia que tienen las trabajadoras y los trabajadores. ¿Por qué ocurre esta situación?, bueno si observamos la gráfica N° 2 se presentan un total de 68 trabajadoras y 17 trabajadores los cuales poseen diferentes profesiones, 18 profesiones para ser exactos, se presume que un alto número de estos no están ubicados en el cargo adecuado a su nivel profesional dentro de la gerencia, esta situación hace que los niveles de



compromiso sean bajos, pues las actividades que deben realizar no están acordes a sus funciones y en muchos casos se desconoce la ejecución de la misma. Es importante que cada trabajadora y trabajador estén en un puesto de trabajo que se adecue a su profesión, así los niveles de compromiso tenderán a subir y los grados de tolerancia a ser bajos y así se podrán ejecutar las actividades de manera optima donde el individuo se sienta cómodo con su trabajo y a su vez feliz con este. También es importante destacar la cantidad de bachilleres (16) que trabajan en la gerencia, a pesar de no tener una profesión, se puede asumir que su nivel de compromiso debe ser alto y los grados de tolerancia muy bajos, ya que las actividades que estos deben realizar están ajustadas a su nivel académico. Si se logra ajustar a cada trabajador en un puesto de trabajo adecuado a su profesión, se conseguirá ejecutar cada proceso de la Gerencia de Recursos Humanos con los mayores niveles de compromiso y los mas bajos grados de tolerancia.

Por Edad

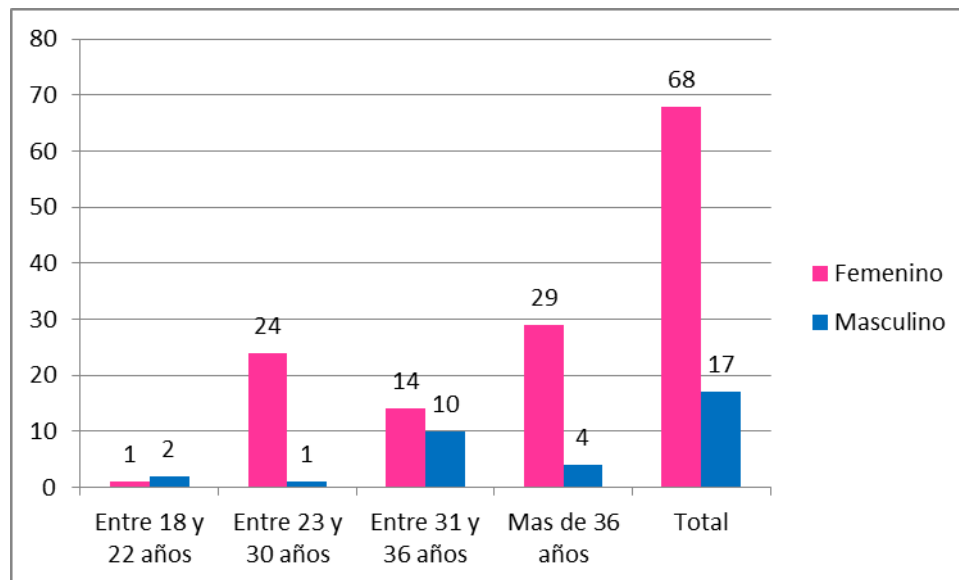
Tabla N° 10: Datos demográficos por edad

Sexo	Entre 18 y 22 años	Entre 23 y 30 años	Entre 31 y 36 años	Mas de 36 años	Total
Femenino	1	24	14	29	68
Masculino	2	1	10	4	17

Fuente: Elaboración Propia



A continuación se presenta la gráfica por edad de las trabajadoras y trabajadores dentro de la Gerencia de Recursos Humanos:



Grafica Nº 3: Rango de edades de las trabajadoras y los trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia

Por Años de Servicio

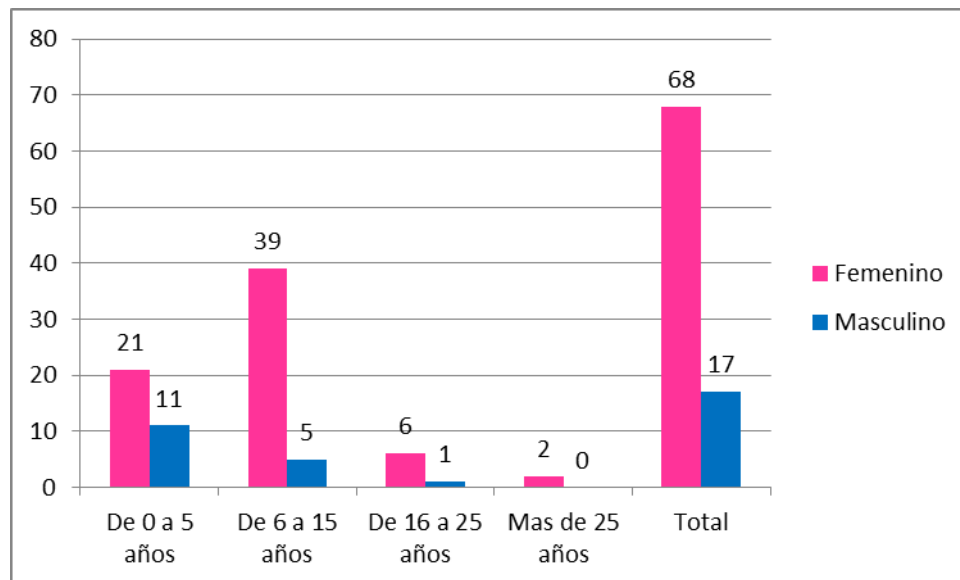
Tabla Nº 11: Datos demográficos por años de servicio

Sexo	De 0 a 5 años	De 6 a 15 años	De 16 a 25 años	Mas de 25 años	Total
Femenino	21	39	6	2	68
Masculino	11	5	1	0	17

Fuente: Elaboración propia.



A continuación se presenta la gráfica de los años de servicio que poseen las trabajadoras y los trabajadores dentro de la Gerencia de Recursos Humanos:



Grafica N° 4: Años de servicio de los trabajadores femeninos y masculinos.

Fuente: Elaboración propia.

Para hacer un análisis más confortable y saber como son los niveles de compromiso y grados de tolerancia de las trabajadoras y los trabajadores por medio de la edad y de los años de servicio (ver gráfica N° 3 y N° 4) es mejor considerar en conjunto a ambos parámetros. Es complejo conocer por medio de la edad cual es el nivel de compromiso y grado de tolerancia entre un trabajador de 23 años y uno de 40, pues la responsabilidad que posee cada uno es individual, por eso hacemos hincapié en la combinación de ambos parámetros, es decir, la edad y los años de servicio pues la rotación de personal que ha experimentado la Gerencia de Recursos Humanos hace que cada trabajadora y trabajador cambien



constantemente los niveles de compromiso y los grados de tolerancia que ayuden a realizar sus actividades de manera optima.



CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la exploración realizada, se pudo concluir lo siguiente:

1. Al realizar el estudio específico de los resultados de las estrategias de desarrollo organizacional utilizadas por el departamento de Gestión Humana a los trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos, pudimos detallar varios puntos importantes a los cuales se debe aplicar alternativas para mejorar las situaciones que afectan el rendimiento de los trabajadores.
2. Se conoció que el desarrollo organizacional tiene como propósito transformar los arreglos de la organización, los factores sociales, la tecnología y los escenarios físicos, lo que a su vez produce cambios en las conductas de los individuos en el trabajo, dando como resultado un clima laboral más propicio, un mejoramiento en la arquitectura conversacional, influencia mutua y una mejora en la efectividad de la organización.
3. Se realizó un análisis FODA para poder conseguir alternativas que logren eliminar las debilidades y amenazas que originen deficiencia en el desempeño de los trabajadores dentro de la Gerencia de Recursos Humanos.
4. A través de la aplicación de los indicadores blandos de tolerancia y compromiso se logro conocer el estado actual del nivel de compromiso de los trabajadores; así como información detallada acerca de los grados de tolerancia, a través de las pruebas psicométricas y de los conversatorios actitudinales que se llevaron acabo como estrategia de integración.
5. La metodología utilizada logró estimular a los trabajadores a participar en las actividades desarrolladas por el departamento de



Gestión Humana para poder conocer sus perspectivas y las diferentes inquietudes que afectan el bienestar laboral dentro de cada departamento que conforma la Gerencia de Recursos Humanos.



RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados y las conclusiones que se obtuvieron con el desarrollo del informe y cumplimiento de los objetivos planteados dentro del mismo, se recomiendan las siguientes acciones:

1. Aplicar periódicamente cada uno de los indicadores de gestión en todos los departamentos de la Gerencia de Recursos Humanos para luego, establecer resultados por departamento y así obtener una percepción clara a cerca de cada uno de los trabajadores que laboran en tan importante organización.
2. Establecer niveles de confiabilidad en la parte supervisora de cada departamento de la Gerencia de Recursos Humanos con la finalidad de tener bien monitoreados los indicadores y cuando se tomen las medidas necesarias correspondientes para regular las fallas que se presenten, sean las correspondientes a la condición y rangos específicos obtenidos.
3. Divulgar continuamente cada resultado que se presente al aplicar el instrumento de medición, con la finalidad de dar a conocer la percepción actitudinal en cuanto a grado de tolerancia y nivel de compromiso, en torno a la organización y los compañeros de trabajos.
4. Desarrollar y aplicar un sistema de información para mantener un control específico de cada indicador y variable que se maneje, así como también, asegurar la confiabilidad de datos demográficos y más aun resultados específicos del instrumento.
5. Llevar un seguimiento y control de cada uno de los trabajadores de los distintos departamentos de la Gerencia de Recursos Humanos para así poder optimizar los procesos que se realizan en tan importante área de la empresa Ferrominera Orinoco.



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Analizar: estudiar algo en su parte para conocerlo y explicarlo.

Actitudes: tiene tres componentes cognitivos (pensamiento), emocional (sentimiento), conducta (acciones).

Clima Organizacional: Es la percepción que tienen los trabajadores hacia su entorno laboral. Busca mejorar el compromiso de los trabajadores hacia la empresa. Fomentar la calidad de vida del trabajador a través del incremento de los niveles de percepción.

Comunicación: Los seres humanos somos fundamentalmente sociales, vivimos en permanente interacción con un ambiente, el cual está constituido por todo lo que nos rodea, y las formas como procesamos la información de este entorno sobre nosotros lo identificamos como comunicación, ya que corresponde a un proceso de intercambio de valoraciones que finalmente se traducen en conductas.

Compromiso: es la capacidad que tiene los individuos para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le esta estimulado.

Competir: es ser afirmativo y no cooperador. Cuando la persona trata de satisfacer sus propios intereses a costa de la otra persona. Este es un estilo orientado al poder que le parezca apropiado para ganar en su postura su habilidad de argumentar, su rango, sus sanciones económicas.

Cultura Organizacional: Es el patrón de creencias que la organización utiliza para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha trabajado lo suficientemente bien para ser considerada válida y por lo tanto, se enseña a sus nuevos miembros la manera correcta de ver, pensar y sentirse en relación a los problemas.

Diagnostico: es el análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuales son sus tendencias.



Desarrollo Organizacional: Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

Departamento de Gestión Humana: Es conducir al personal a lograr la eficacia a través del trabajo grupal y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la organización en las respuestas que entrega al entorno.

Desempeño de la Organización: se hace patente mediante las actividades que emprende para cumplir con su misión. La producción y sus efectos son los aspectos más visibles del desempeño de una organización.

Gestión del Cambio: Ofrecer apoyo a las unidades en la implantación de cambios organizacionales en la empresa. Consolidar la identificación y compromiso del personal con los objetivos de la empresa.

Fortalecer: Reforzar o capacitar al individuo por medios de instrumentos seleccionados.

Gestión de Cambio: Con este elemento se quiere ofrecer apoyo a las unidades en la implantación de cambios en la organización.

Estrategia: arte de emplear todos los elementos del poder de una nación o de varias naciones para lograr los objetivos de ésta o bien de una alianza de países en tiempos de paz o de guerra.

Evaluar: análisis del desempeño, valoración de resultado, medida capacidad.

Ética Socialista: Impulsar el compromiso social de la empresa en sus trabajadores, la familia y el entorno e interrelacionarlos con las personas con discapacidad.

Satisfacción al Cliente: Mejorar la satisfacción de nuestros clientes internos, es decir; mejorar la actitud del trabajador frente a su propio



trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

La Organización: La organización es un sistema formal porque es un ente creado para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla la meta. Lo primero y fundamental de una organización debe ser el grupo de personas que la conforman. La organización también es un conjunto de roles que se interactúan y que se entrelazan.

Liderazgo: es cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Los Valores: son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

Valores Organizacionales: Promover, fortalecer y desarrollar los valores y principios éticos organizacionales dentro de la empresa, la familia y el entorno. Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social

Motivación: es todo aquello que produce que los individuos actúen y reaccionen de diferentes formas, de acuerdo a una inmensidad de intereses ya sean por voluntad propia o mediante cualquier otra estimulación.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Atehortúa Hurtado, Federico (2005) **GESTIÓN Y AUDITORIA DE LA CALIDAD PARA ORGANIZACIONES PÚBLICAS**. Editorial Universidad de Antioquia
- BALESTRINI, M. (2001) **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación**. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial. Caracas.
- Cabrera, Liliana. (1998) **INDICADORES DE GESTIÓN COMO INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE LAS METAS**. <http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>, Cabrera L.
- Fideas Arias (2006) **EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**. Editorial Episteme. Caracas
- FUENTE: **INTRANET F.M.O**
- Heredia, José (2004) **LA GESTIÓN DE LA FÁBRICA**. Editorial Atenea
- Machado, Antonio. (2000) **TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN**. [http://personales.jet.es/amozaarrain/gestion_indicadores.htm].
- Mendoza, Nohelis R. N. (2013). Elaboración de Prácticas De Trabajo Seguro (PTS) De Las Actividades De Mantenimiento Mecánico Realizadas a Las Máquinas Ubicadas En El Área 500 De La Gerencia De Plantas De Pellas De La Empresa C.V.G FERROMINERA ORINOCO. Universidad Nacional Experimental Politécnica “**Antonio José de Sucre**”, Estado Bolívar.
- Montilla, Luís (2013). Diagnóstico de la Estrategia Aplicada de Fortalecimiento Rol Supervisorio en la Gerencia De Minería de CVG Ferrominera Orinoco Ciudad Piar, Estado Bolívar. INSTITUTO UNIVERSITARIO POLITÉCNICO “**SANTIAGO MARIÑO**”
- Muñoz, Gabriel (2011). **DESARROLLO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR LA PERCEPCIÓN ACTITUDINAL DE**



LOS TRABAJADORES DE CVG FERROMINERA ORINOCO EN PUERTO ORDAZ, ESTADO BOLÍVAR.

- Salguero, A. (1996). **INDICADORES DE GESTIÓN Y CUADRO DE MANDO**. Editorial Díaz de Santos, S.A.



APÉNDICES



Apéndice N° 1: Conversatorio con el Departamento de Empleo y Remuneración.



Apéndice N° 2: Conversatorio con el Departamento de Aprendizajes y Becas



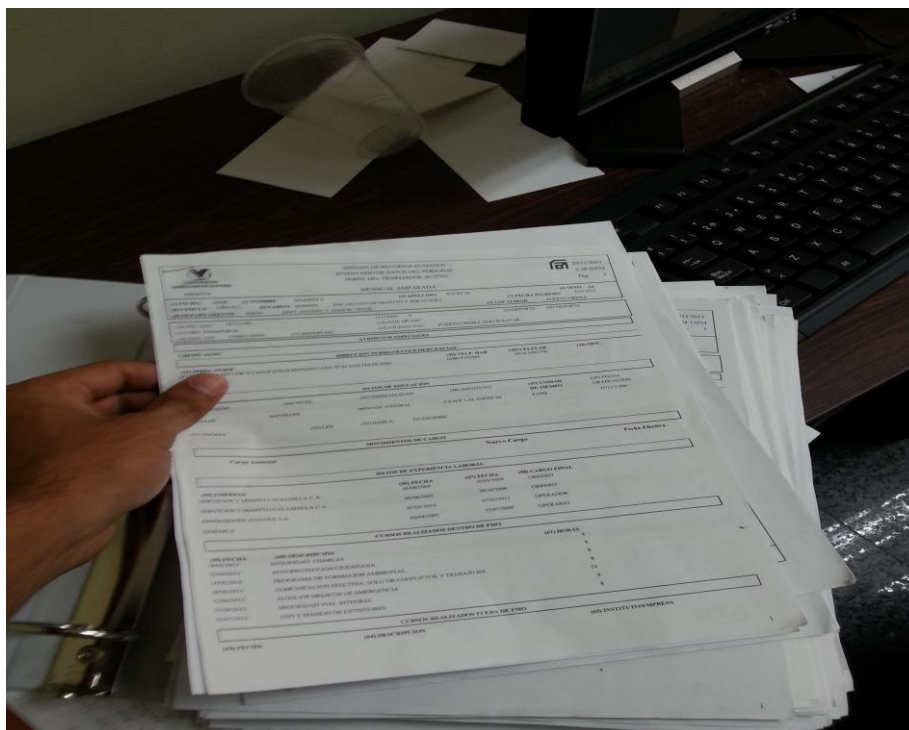
Apéndice N° 3: Conversatorio con el Departamento de Gestión Organizacional



Apéndice N° 4: Conversatorio con el Departamento de Planificación y Control



Apéndice N° 5: Conversatorio con el Departamento de Gestión Organizacional



Apéndice N° 6: Prueba psicométrica aplicada por el Departamento de Gestión Humana



Apéndice Nº 7: Proceso de análisis de las pruebas psicométricas