

# Un modelo basado en desarrollo de capacidades dirigido a la pequeña y mediana empresa

Anais Marrero S<sup>1</sup>  
Aura Adriana Delgado C<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Magister en Administración, mención Gerencia; Especialista en Gerencia de Recursos Humanos; Lcda. en Relaciones Industriales. Docente de Pre y Postgrado Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Ponente y Consultora Organizacional. Valencia, Venezuela. [anaismarrero@hotmail.com](mailto:anaismarrero@hotmail.com)

<sup>2</sup>Doctora en Ciencias Sociales mención Estudios del Trabajo; Magister en Investigación; Lcda. en Educación; Profesora titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Investigadora, articulista y ponente en eventos nacionales e internacionales. Valencia, Venezuela. [adc711@gmail.com](mailto:adc711@gmail.com)

## RESUMEN

---

Esta investigación surgió por el deseo de responder a la premisa de cómo apoyar a las empresas a crear resultados con la gente a través de su desempeño en la pequeña y mediana empresa que debido a sus características requieren una atención especial, dentro de lo que denominamos el comportamiento organizacional, el objetivo fue analizar la realidad de la pequeña y mediana empresa, desde la óptica del Modelo de Gestión Organizacional basado en la teoría de sistemas con el propósito de formular lineamientos para el desarrollo de un modelo basado en el desarrollo de capacidades. Para ello se recurrió a una investigación de campo, descriptiva, apoyada en las técnicas de entrevista y cuestionario se abordó una población de 53 individuos, obteniendo como resultado el hallazgo de oportunidades de desarrollo en las capacidades, particularmente en liderazgo, comunicación, capacitación, desarrollo del personal, mecanismos de participación, motivación y control de gestión, acciones encaminadas al impulso de una cultura de aprendizaje continuo e identificación con la empresa y entorno.

**Palabras Clave:** Gerencia, capacidades, gestión, resultados, desempeño.

## Model-based development capabilities directed to Small and medium-sized enterprises

### ABSTRACT

---

This research arises from the desire to respond to the premise of how to support businesses create results with people through their performance in the small and medium enterprises that due to their characteristics require special attention, within what we call the organizational behavior, the goal was to provide a methodology to address organizational dynamics work against the demands of the turbulence of financial / political situations, based on systems theory. For this he used a field research, descriptive, based on interview techniques and survey a sample of 53 individuals was addressed, resulting in the finding development opportunities in capacity, particularly in leadership, communication, training, development staff, participation mechanisms, motivation and management control, actions aimed at promotion of a culture of continuous learning and identification with the company and environment

**Key words:** Management, capabilities, management, results, performance.

### Introducción

Las tendencias y los eventos de la sociedad actual enfrentan a las organizaciones de manera general y particular a cambios novedosos y frecuentes, con lo cual el entorno de las mismas tiende a ser de mayor turbulencia y de compleja predicción. Para afrontar esta realidad, las organizaciones deben ser tan ágiles como su entorno demostrando que son capaces de adaptarse rápidamente a estas tendencias. Una de las maneras de lograrlo es aprovechando al máximo todo su potencial y desarrollando sus capacidades, basándose en un quehacer sistemático que permita estructurar una metodología que apoye el cambio tecnológico requerido que incluya elevar el nivel de educación y la calidad de vida de las personas que en ella laboran, lo cual representa un desafío más no una utopía.

El mundo del trabajo, como hecho social es posible por la motivación intrínseca del hombre

en búsqueda del sentido y asociándolo al trabajo el sentirse útil, las organizaciones no escapan de ello y con ello contribuyen a la deuda social existente de las empresas hacia la sociedad donde su contribución radica en darle espacio a la creación de una organización socialmente responsable buscando desarrollar capacidades individuales, ocupacionales y organizacionales.

Es oportuno clarificar los términos sistema y gestión con la finalidad de precisar lo que es un sistema de gestión. Chirinos (2004) expresa que “En términos generales, un sistema es un conjunto de componentes que interactúan para alcanzar un resultado” (p.4) De esta manera, el sistema comprende la interacción de un grupo, ya sea de factores u organismos entre sí, que tiene como finalidad el logro o la consecución de un objetivo. Para que esta interacción se dé entre los componentes, éstos deben tener metas comunes, independientemente de la función de cada uno de ellos como individualidades o como unidades. Y es precisamente lo que se ve en las Organizaciones: unidades que tienen objetivos e

intereses en común que mediante la interacción y a través de sus respectivas funciones, logran cumplir las metas trazadas.

Partiendo de esa premisa se puede decir que una organización es un sistema puesto que cuenta con diferentes unidades, entiéndanse áreas o departamentos, cuyas funciones se enfocan en lograr los objetivos propuestos y cumplir las metas trazadas por la organización. Por supuesto que el grado de interrelación entre áreas o departamentos variará según los intereses que surjan en un determinado momento por una razón específica, pero siempre se mantendrá como objetivo común los intereses de la organización.

## **Desarrollo**

La organización, como sistema, posee numerosos métodos, normas y políticas, que a su vez representan la manera de hacer funcionar dicho sistema. De allí, surgen los sistemas de gestión que son programas destinados a la consecución de las metas y objetivos de cada una de las unidades o departamentos de la organización. En este sentido, sería conveniente responder a través de esta investigación a las siguientes interrogantes ¿La pequeña y mediana industria tiene un modelo de gestión organizacional? ¿Cómo se interrelacionan sus departamentos? ¿Cómo miden los resultados?, ¿Los trabajadores relacionan su desempeño a los resultados que se obtienen? ¿La empresa tiene definido cuáles son sus capacidades? ¿Cuál pudiese ser un modelo sistémico que permita hacer de la empresa un buen lugar para trabajar, ajustándose al diagnóstico previamente realizado?

Por lo anteriormente expuesto, en el caso objeto de estudio, se quiere investigar la gestión organizacional existente dentro de un sector seleccionado, obteniendo data sobre los requerimientos de un modelo de gestión organizacional basado en la teoría de sistemas,

buscando el desarrollo de las capacidades individuales, ocupacionales y organizacionales del sector en cuestión, haciendo énfasis en el impulso de acciones dirigidas a fortalecer el talento y el aprendizaje continuo, con miras a incorporar la calidad de vida como elemento importante.

Analizar la realidad de la pequeña y mediana empresa, desde la óptica del Modelo de Gestión Organizacional basado en la teoría de sistemas con el propósito de formular lineamientos para el desarrollo de un modelo basado en el desarrollo de capacidades.

## **Justificación**

El foco central que justifica la investigación se inicia con el fortalecimiento del departamento de recursos humanos, permitiéndole organizar la empresa con la elaboración de las descripciones de cargo, partiendo de la premisa que la filosofía organizacional pueda ofrecer un destino para el crecimiento armónico, entonces es oportuno investigar, diagnosticar qué requerimientos de capacidades es necesario, buscando la información en su personal, analizando la su estructura, fomentando la cultura y desarrollando el liderazgo de todos los involucrados. De esta manera se pueden acometer acciones que le permita el desarrollo integral de la organización, tomando en cuenta todos los factores, especialmente a su personal, de manera individual y como un colectivo, que impacta no solo en su trabajo, sino en su familia y en la comunidad, y por ende en el país; siendo esta una forma de descomplejizar el mundo organizacional.

## **Bases teóricas**

El desarrollo de las capacidades organizacionales constituye una herramienta para el progreso de las empresas de una manera armónica y cónsona con el cambio social y

desarrollo sustentable de las comunidades. Al impulsar el desarrollo de las capacidades tanto organizacionales como individuales, así como las ocupacionales, se está contribuyendo indirectamente al avance socio-económico del país. Esto permite estimular la productividad, elevar el crecimiento económico y ampliar las prioridades de desarrollo. De este modo se estaría trabajando la adaptabilidad a un entorno altamente turbulento y desafiante, respondiendo al ritmo que evoluciona su organización, integrando la tecnología, la operación y el desempeño: una triada indisoluble cuando hablamos de resultados donde no se pueden separar el aprendizaje según los roles que desempeñas; se integran, de forma individual, y si se hace en forma colectiva el aprendizaje, el impacto e influencia es mayor, sirviendo de contribución en diversos escenarios siendo el más relevante una sociedad influenciada por unos individuos profesionales.

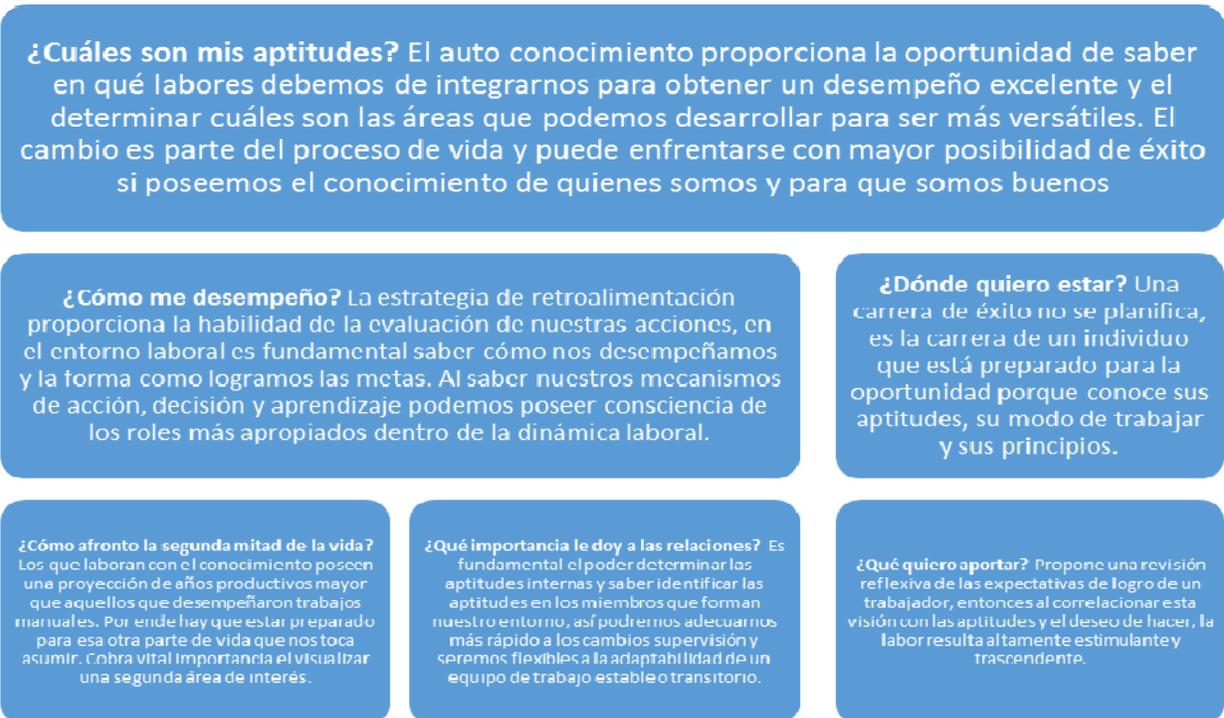
Esta afirmación está fundamentada por dos aportes significativos que permiten desarrollar la capacidad individual desde la corriente del

liderazgo personal que se sustenta por. Covey (2005) cuando citándolo textualmente expone:

Ser efectivos como individuo y como organizaciones ya no es una elección en el mundo de hoy: es imprescindible para entrar en el terreno del juego. Pero sobrevivir, prosperar, innovar, sobresalir y liderar es esta nueva realidad nos exigirá aumentar la efectividad e ir más allá de ella. (p.18)

En este mismo orden de idea también podemos citar a Drucker (1999), cuando planteó seis desafíos de la gerencia del siglo XXI, haciendo una invitación a la acción dijo: “las nuevas realidades y lo que ellas exigen echar atrás políticas que han funcionado bien durante el último siglo, y, lo que es más, exigen un cambio en la mentalidad tanto de las organizaciones como la de los individuos” Drucker invitó a sus seguidores a desafiar los supuestos obvios de la administración para que se pudiese arrancar con lo verdaderamente esencial la administración de sí mismo, la cual de forma resumida se expone a continuación:

### Cuadro No. 1. Supuesto de la administración según Drucker



Fuente: Marrero y Delgado (2015) basado en Drucker (1999)

Desde esta óptica se entiende que el cambio es un tema fundamental en el abordaje de la comprensión de la realidad organizacional, centrando el objetivo de cómo percibe el hombre su papel dentro de la organización donde se encuentra. Este tema es tan fundamental que ya la Unesco a través de Morín (2000: 17) y sus contribuciones al pensamiento complejo, nos han hablado de la necesidad de saberes distintos para una nueva humanidad, es parte de una misma idea solo que en niveles de desarrollo distinto, que no están divorciadas, y es uno de los objetivos de esta investigación poder documentar estos intentos universales en una actuación humana como forma de poder descomplejizar el mundo organizacional.

Es conveniente definir lo que se entiende como paradigma de la complejidad tal como lo señala el autor Etkin, (2009) en su libro *Gestión de la Complejidad en las organizaciones*

Es un enfoque que considera a la organización como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sinrazón, armonías y disonancias. Hay en estas relaciones fuerzas que están operando en un sentido complementario, pero también divergente e indiferente... tiene que ver con los intercambios en una ambiente incierto y cambiante... (p.28)

Es esta una de las premisas más orientadoras de este autor en su obra la definición del concepto de lo viable, y se sirve a través de un análisis de la organización que se mueve entre lo profundo de su conceptualización a lo sencillo de la actuación de lo que hace un individuo en el desempeño de un rol en esa gestión compleja.

Ya en este punto del marco teórico que sustenta el cómo se puede ir construyendo un accionar partiendo de un destino único el comprender una realidad para poder de alguna forma intervenir en ella, desde esta óptica se aspira desarrollar al ser y aquí la gran contribución la ofrece Beauport y Díaz. (2008), a través de su obra *el Cerebro Triuno*, como recurso para poder entender al hombre como un ser dinámico

que tiene una responsabilidad social, y que se puede desarrollar apoyado en la posibilidad que la Industria o las organizaciones desarrollen programas innovadores para el desarrollo del liderazgo personal de su gente, con la orientación de que se observen los indicadores del ausentismo, la falta de motivación, las enfermedades, el stress y los problemas actitudinales como evidencias de brechas a trabajar con el destino de suministrarle recursos a la gente para que eleve su calidad de vida desarrollando sus capacidades y es el foco que se ha denominado capacidades individuales.

Dentro de este entorno o contexto, este querer ir de lo general a lo particular, nos lleva a pensar en forma sistemática, en los últimos años se ha complejizado el entorno y los conceptos de la Teoría de Sistemas ayudan a complejizarlos más, solo que es posible entenderlo con facilidad si nos referimos a ello como un todo que representa la estructura donde se puede identificar a los involucrados en un contexto particular y en nuestro caso podemos asumir asociar conceptos como insumos, productos, límites, personas, relaciones y su comunicación como permanente estado de retroalimentación. Tal como lo han desarrollado la teoría de sistema de Von Bertalanffy, (2002) citado por Murillo (2008) y la corriente del pensamiento biológico del epistemólogo chileno Humberto Maturana muy bien trabajada en la obra de Echeverría (2006) ha sabido desarrollar el concepto de la ontología del lenguaje y con la comprensión del fenómeno de las organizaciones y su paradigma emergente. Este referente teórico nos permite ir comprendiendo la complejidad del mundo organizacional buscando desarrollar una gestión organizacional que permita ir entendiendo el sentido de la visión compartida de la misma, esto apoyaría el liderazgo gerencial que mantenga el espíritu de comprensión en la cotidianidad laboral dándole sentido de pertenencia y un destino.

Para darle sencillez al tema se aborda la teoría de sistema con la contribución del pensar

sistémico que ofrece Senge (2002) en un ámbito viable de prácticas sobre la naturaleza de un sistema y que es apropiado a asociarlo a la intención de esta investigación de poder estructurara un modelo para gestionar la cotidianidad obteniéndose las siguientes premisas que parten de Senge (2002):

Sistema total: definiéndolo como un todo ( la organización), donde se hacen esfuerzos para cambiar , dándole eficiencia a ese todo por concebirlo integrado y no aislado; Sistema abierto ya que en las organizaciones se piensa en términos de insumos, productos, límites, tal como lo desarrollaron otros pensadores; Sistemas humanos: reconoce la manera como la persona y sus relaciones pueden actuar sobre ese todo dinámico; Sistemas de procesos: una forma de adecuar los avances de la ingeniería y de la calidad aplicada a la empresa como un flujo de información y que al actuar en ello podemos influir en el comportamiento de la organización así como en la comunicación y en los resultados de la misma; Sistemas vivos: para poder entender la complejidad del sistema que estamos describiendo. (p. 93)

Este autor permite ir introduciendo el concepto de aprendizaje organizacional como un elemento que puede apoyar el desarrollo de las capacidades individuales y ocupacionales ofreciendo la ventaja significativa del cerrar brechas organizacionales a partir de la formación de competencias. De estas iniciativas se tomó el concepto de desarrollo de capacidades de capacity.org quienes la definen como el proceso de mejorar el desempeño potencial de una organización, manifestado este como la suma de sus recursos y su administración. Esta alianza de empresas otorga una buena estructura para entender que el desempeño de una organización es la habilidad que ella misma posee para cumplir con sus objetivos y lograr su misión.

Ellos definen unos elementos en particular para poder expresar los indicadores claves y lo llamaron eficiencia, efectividad, relevancia y sostenibilidad y se apoyaron en los OIT

elementos del esquema de valoración de una organización según Lusthaus (1995, 2002) y establece que también hay que considerar los recursos, los conocimientos que emplea una organización, así como el ambiente externo en el que la organización lleva a cabo sus actividades y por último y no menos importante el cómo influye la dirección de la organización en la energía que irradia en sus actividades.

Todo esto enmarcado en el contexto de querer Desarrollo de habilidades directivas centradas en el Liderazgo, siendo esta última una palabra muy usada en la actualidad, y que usualmente se refiere a un conjunto de actuaciones que desempeña quien tiene la responsabilidad de llevar adelante una gestión organizacional a menudo compleja: pues intervienen otras palabras que se merece especial atención por separado: Gerencia asociándolo a lo que llamaría Capacidades Organizacionales específicamente Toma de Decisión. Administración Capacidades Ocupacionales específicamente Desempeño. Gente Capacidades Individuales específicamente actitud.

## Metodología

Nivel de Investigación Tipo de Investigación: La investigación se desarrolló como una investigación descriptiva que identifica comportamientos y evidencias de los gerentes y empleados involucrados en las empresas objeto de estudio. Así como también el establecimiento de comportamientos concretos relacionados a la interrelación de las dimensiones del sistema que conforma la empresa. Asimismo se abordó como una Investigación de campo, ya que se basa en un proceso sistemático y racional que permite a las investigadoras recolectar los datos en forma directa del área de estudio la cual estuvo representada por la junta directiva, la gerencia media y los trabajadores de un grupo de empresas definidas como pequeña y mediana

empresa por ser el sector objeto y sujeto de estudio.

**Población y Muestra:** La población, en este caso, estuvo constituido por los gerentes y personal que conforman las cuatro empresas objetos de estudio, siendo en su totalidad un grupo de 53 personas. Siendo que la población y la muestra coinciden, se considera una muestra intencionada.

**Técnicas de recolección de la información:** Para recolectar la información de esta investigación se utilizó la entrevista, la cual de acuerdo a Hurtado y Toro (1998) “es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales” (p.90). Esta técnica de recolección fue un elemento fundamental en el presente estudio, ya que facilito la obtención de información pertinente y consistente y con un mayor número de respuestas. Adicionalmente se complementó con el uso del cuestionario, el cual según Busot (1999) está conformado por una serie de interrogantes. El cuestionario estuvo dirigido a los gerentes y al personal de todos los niveles de las empresas seleccionadas, pretendiendo que los encuestados indicaran la frecuencia de ocurrencia o evidencia de cada una de ellas, desde su punto de vista personal y organizacional ofreciendo resultados que revelan fenómenos presentes en las tres dimensiones: gente, procesos y ambiente.

## **Análisis y discusión de resultados**

Un destino de visión compartida debería ser poder desarrollar capacidades individuales, ocupacionales y organizacionales mediante el impulso de acciones dirigidas a fortalecer el talento promoviendo el aprendizaje continuo, y es lo que se pretende modelar en esta investigación ofreciendo una metodología diseñada con el criterio de “hecho a la medida”

siendo posible ser adaptada a una realidad organizacional preferiblemente de la pequeña y mediana empresa, los resultados que se logran, los que se obtienen a través de un desempeño laboral que son ahora evidencias de una cotidianidad laboral, a esto le podemos llamar brechas; estas brechas se cierran cuando trabajamos lo puntual dentro de lo general del desempeño, y las abrimos para desarrollar resultados para el futuro, resultados de lo que la gente es capaz de hacer como la suma de lo complejo del comportamiento humano dentro de un sistema, cada vez más complejo.

Es el punto de vista humano el pilar de esta investigación, desde allí se fundamenta el diseño de un proyecto apoyándonos desde lo ocupacional hacia lo organizacional y viceversa, importando el cómo se obtendrán los resultados, es la oportunidad de construir realidades productivas generando valor en las acciones personales, elevando el desempeño laboral. ¿Cómo se hará?, a través del diseño de un modelo que responda a objetivos precisos, la cual se definen como dimensiones que se derivan del ejercicio de la revisión documental sobre aquellos aspectos que han desarrollado diversos autores sobre cómo debe gestionarse las organizaciones, habiendo un punto común sobre la gente, los procesos y el ambiente, desde allí obtenemos lo que llamamos dimensiones, logrando un protocolo de actuación para identificar cada variable definiéndolo como elementos que influyen en las capacidades y así poder puntualizar cada elemento que participa en la creación de los resultados organizacionales.

El desarrollo de las capacidades organizacionales constituye una herramienta para el progreso de las empresas de una manera armónica y cónsona con el cambio social y desarrollo sustentable de las comunidades. Al impulsar el desarrollo de las capacidades tanto organizacionales como individuales, así como las ocupacionales, se está contribuyendo indirectamente al avance socio económico del

país. Esto permite estimular la productividad, elevar el crecimiento económico y ampliar las prioridades de desarrollo. Se estructura de la siguiente manera: se definieron y agruparon tres capacidades: Capacidades Individuales, Ocupacionales y Organizacionales; estas a su

vez, fueron divididas en dimensión, indicadores y variables a investigar, con el objetivo de operacionalizarlas y poder establecer estrategias, objetivos, metas y planes para su posterior desarrollo y seguimiento con evidencias:

**Cuadro No. 2. Desarrollo de las capacidades organizacionales**

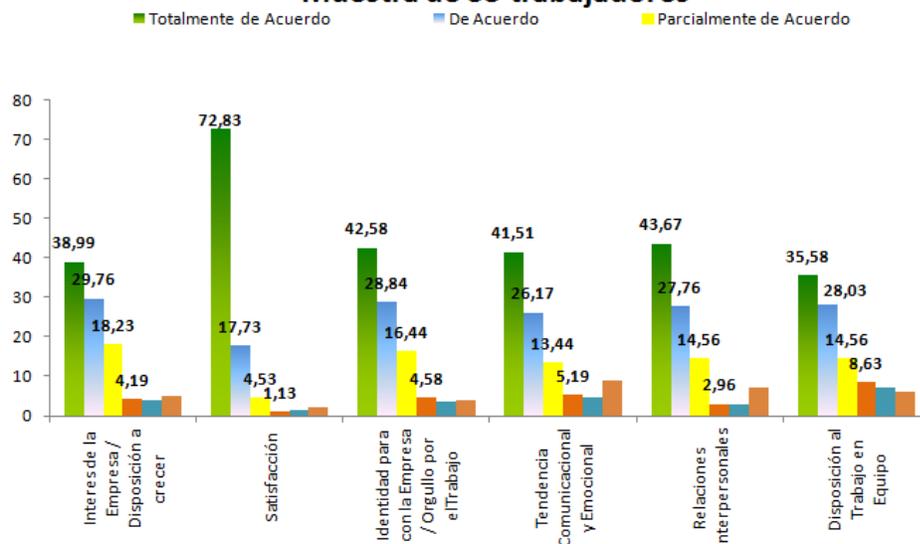
Capacidades	Dimensión	Indicador	Variables a investigar
<b>Individuales</b> Es la posibilidad de desarrollar talentos, incrementando los recursos personales ante un entorno o contexto, es distinguir las diferencias individuales, potenciando las fortalezas y mejorando las limitaciones.	<b>Gente</b>	<b>Capacitación y desarrollo</b>	Interés de la Empresa Disposición a Crecer
		<b>Satisfacción el trabajo</b>	Satisfacción
		<b>Identidad</b>	Identificación para con la Empresa Orgullo en el Trabajo
		<b>Madurez Personal</b>	Tendencia Comunicacional y Emocional
			Relaciones Interpersonales
			Disposición al Trabajo en Equipo
<b>Ocupacionales</b> Es la oportunidad de enfocar lo que hacemos, observando ¿el cómo lo hacemos?, con el objetivo de optimizar los resultados que tenemos, siendo el desempeño ocupacional un insumo dentro del sistema de trabajo, abordando lo ocupacional de lo general (el proceso completo) a lo particular (los puestos de trabajo).	<b>Procesos</b>	<b>Comunicación</b>	Formal Informal
		<b>Desafíos</b>	Reacciones ante los conflictos Asunción de los retos de la empresa
		<b>Estructura</b>	Organigramas
			Análisis de Puestos
			Descripción de Cargos
		<b>Desempeño</b>	Metodología
			Orientación al Aprendizaje
			Disposición al reconocimiento
		<b>Condiciones de trabajo</b>	Asignación de Recursos
			Infraestructura
<b>Organizacionales</b> Es la posibilidad de construir el contexto donde se desarrollan nuestras operaciones respondiendo a un ¿para qué lo hacemos?, asumiendo una posición de contribución tanto a nivel organizacional, ocupacional e individual, impactando a nuestra sociedad.	<b>Ambiente</b>	<b>Cultura</b>	Misión
			Visión
			Plan Estratégico
			Objetivo y Metas
		<b>Liderazgo</b>	Desarrollo Personal
			Estilo de Supervisión
		<b>Participación</b>	Consulta
			Toma de Decisiones
			Sugerencias y Recomendaciones
		<b>Control</b>	Definición de Estándares
			Seguimiento de Gestión
			Orientación a los Resultados

Fuente: Elaboración propia. (2015)

Los resultados, presentados a continuación, revelan en las tres dimensiones, gente, procesos y ambiente; las posibilidades de desarrollo de capacidades, es interesante destacar que las

capacidades serán atendidas prioritaria y adecuadamente para impulsar a la empresa, desarrollando a su personal y por ende a la sociedad en la que estamos inmersos.

**Gráfico 1**  
**Capacidades Individuales**  
**Dimensión: GENTE**  
**Muestra de 53 trabajadores**



**Fuente: Elaboración propia. (2015)**

Del gráfico presentado, analizando la data obtenida se puede inferir por cada uno de los indicadores lo siguiente:

- **Capacitación y Desarrollo:** Se observa que hay un porcentaje importante de encuestados, favorable al adiestramiento, los trabajadores están en disposición de participar en actividades de esta índole y piensan que es importante para ascender. Además perciben que la Empresa en líneas generales les brinda oportunidades para capacitarse, aunque no es tan frecuente ni suficiente. Por ello se justifica la creación un plan de adiestramiento vinculado al negocio ya que contamos con un escenario favorable para ejecutarlo.
- **Satisfacción en el trabajo:** En líneas generales los trabajadores perciben el trabajo que realizan como interesante,

estimulante y satisfactorio, orientado incluso a la permanencia en la Empresa. Lo demuestra un 90 % de las respuestas totalmente de acuerdo con las afirmaciones. Es oportuno desatacar que los resultados obtenidos justifican la inversión en el desarrollo del Talento de la Empresa.

- **Identidad:** La mayoría de los trabajadores encuestados manifestaron compromiso con la Empresa, aunque se percibe en un porcentaje un poco en la identificación con la misma. Este resultado invita a reflexionar y profundizar acerca de que variables además de las estudiadas están afectando esa identidad. Es por ello que se puede realizar un estudio de clima para investigar y actuar con foco sobre esta data y poder realizar un seguimiento constante y sistemático pues es una variable con

muchos elementos que inciden directa e indirectamente.

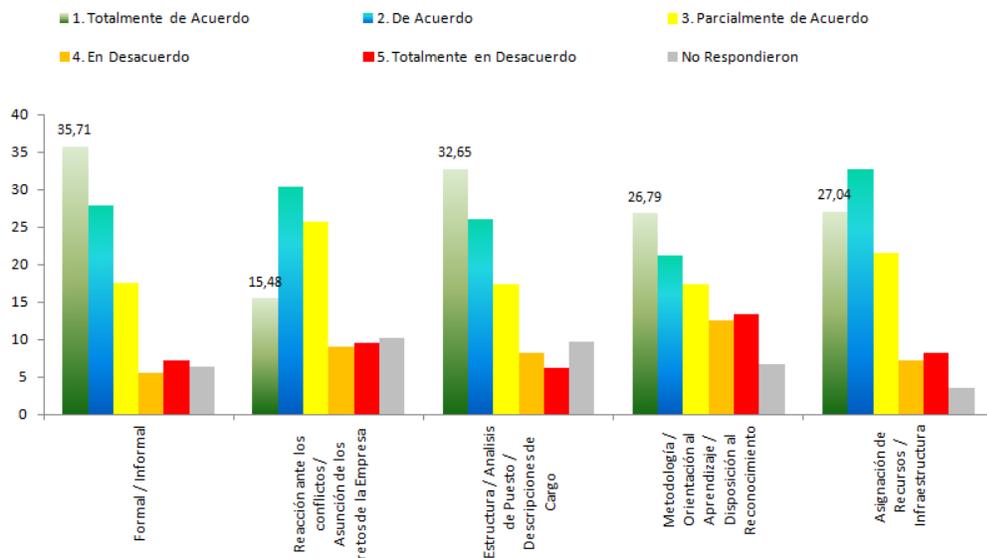
- **Madurez personal:** En cuanto a la tendencia comunicacional y emocional, la mayoría de los encuestados (80% entre totalmente de acuerdo, de acuerdo y parcialmente de acuerdo) manifestaron saber escuchar y expresarse de una manera consciente y no le gusta participar en discusiones. Aunque declararon reaccionar emocionalmente cuando se sienten atrapados o los provocan. En las relaciones interpersonales (71% entre totalmente de acuerdo, de acuerdo y parcialmente de acuerdo%) manifiestan llevarse bien con sus compañeros y recibieron apoyo cuando

se iniciaron en la organización. Además existe respeto en el trato tanto de sus compañeros como de sus superiores. En relación a trabajo en equipo. En promedio, los trabajadores prefieren trabajar solos, puede ser que a veces se coincida en que se hagan las actividades en forma grupal, más se está muy lejos de la sinergia que se logra con el espíritu colaborador del trabajo en equipo. En general, se sugiere Diseñar un Plan de Adiestramiento que tenga como foco el enseñar sobre la comunicación asertiva, la sinergia y técnicas de trabajo en equipo.

La segunda capacidad estudiada, siguiendo el esquema de lo micro a lo macro, es

**Gráfico 2**

**Capacidades Ocupacionales  
Dimensión: PROCESOS  
Muestra de 53 trabajadores**



**Fuente: Elaboración propia. (2015)**

De esta gráfica se puede interpretar:

- **En el indicador Comunicación:** Se percibe que fluye la comunicación por los canales formales, aunque el medio de información más utilizado son los canales

informales. Esta práctica se observa más entre los trabajadores. Se recomienda realizar actividades que promuevan la confianza y la comunicación entre los supervisores y supervisados, reforzando la comunicación organizacional.

- **En el indicador Desafío:** En general se percibe que existe disposición a la solución de los conflictos en la Empresa y se superan los obstáculos, aunque estos se presentan con regular frecuencia. En relación a la asunción de los retos, un porcentaje importante de los encuestados, percibe que la Empresa asume de una manera lenta, ¿esta forma de hacer las cosas nos hace innovadores?, ¿somos creativos? e incluso ¿tenemos iniciativas hacia el querer enriquecer el cómo hago las cosas hoy? Se recomienda, si es pertinente al estilo de las relaciones de trabajo que se quiera desarrollar, diseñar un programa para obtener iniciativas, opiniones y otras ideas en un buzón de sugerencias, puede ser también el modelo de cliente interno o algún otro programa que tenga como objetivo escuchar a nuestra gente con sus ideas, alternativas, soluciones, u opiniones, es recoger, documentar, evidenciar la participación como sugerencias propiciando la iniciativa.
- **En el indicador Estructura:** En general, un poco más del 40 % manifestó no conocer el contenido de las descripciones de cargo, esto lo acompaña el hecho de la percepción de una desorganización y falta de prioridades para hacer el trabajo. Aunque el 78 % manifestó conocer el organigrama de la Empresa. Este % es nada alentador, pues entonces los trabajadores no tienen límites y mucho menos significado de contribución, este indicador se interpreta como: ¿cómo no se que se espera de mí?, mejor hago lo básico; ¿dónde estoy yo aquí? Esta variable nos indica que sería apropiado el trabajar una campaña de comunicación o de divulgación para con los trabajadores, incluso muy oportuno para trabajar expectativas y límites.
- **Para el indicador Desempeño:** Es una variable que con su 42 %, nos revela que el personal no percibe la existencia de una metodología para incentivar y evaluar, más

de alguna manera perciben que la empresa incentiva el que se mejore, aunque es de forma puntual y hasta aislada. En relación a la Orientación al Aprendizaje, la mayoría de los encuestados, aproximadamente un 70%, percibe que puede contribuir a mejorar y hacer crecer a la empresa desde su puesto de trabajo. Es necesario desarrollar un Sistema de Evaluación que esté vinculado al desempeño y al aprendizaje de manera continua, constante y con evidencia de la retroalimentación efectiva para el poder hacer seguimiento a los logros alcanzados y un reajuste a los que no se han obtenido, como una forma nueva de trabajar.

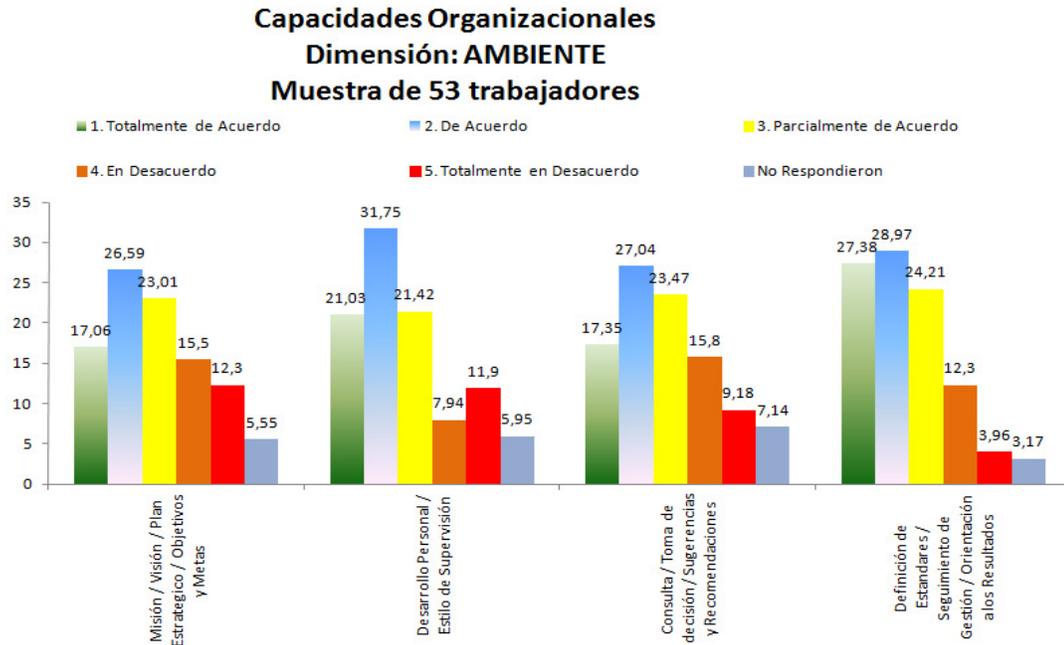
- **Para el indicador Condiciones de Trabajo:** En general los trabajadores perciben contar con las herramientas adecuadas y en buen estado para realizar su trabajo, igualmente, que las condiciones actuales son adecuadas para realizar sus labores. Sin embargo entre los trabajadores de Empresas objeto de estudio existe un número importante de personas que perciben que las condiciones de trabajo no son las ideales para desarrollar un trabajo con calidad. Esta opinión se presenta también en un número importante de trabajadores de Empresas objeto de estudio, aunque ellos manifiestan la percepción de que la empresa se está ocupando de la mejora de sus espacios. Es oportuno evaluar la infraestructura donde se labora desde un criterio de comodidad, de armonía con los espacios, sin llegar a remodelaciones profundas, más si una remozada que le dé un nuevo aire como una oportunidad de llevarlos sentirse a gusto donde están.

La última Capacidad estudiada es la que agrupa los requerimientos de integración sistémica y estratégica dándole un sentido de orientación, de destino, como elemento fundamental y holístico, para el desarrollo de la visión compartida, impactando como lo dice su dimensión, al ambiente donde se desenvuelve el hombre en

todos sus contextos, familia, trabajo y sociedad. Los resultados obtenidos en esta capacidad se

presentan gráficamente a continuación por empresa objeto de estudio:

Gráfico 3



Fuente: Elaboración propia. (2015)

Analizando cada uno de los gráficos por indicadores se puede interpretar:

- En la Variable Cultura:** Se sabe que cultura existente no está documentada, más esta variable muestra que en la empresa objeto de estudio, hay un alto sentido de orientación hacia el corazón o razón de ser del negocio, la gente no está del todo ignorante del ¿para qué? y el ¿cómo vamos a lograr lo que hacemos?, esto es digno de reconocer...y la gente lo percibe, trabajando para unos objetivos y metas. Este indicador, dirige y guía, marca pauta hacia donde queremos ir y sobre todo permite trabajar con un foco definido, eleva los resultados, implica una nueva manera de hacer las cosas. Se recomienda trabajar en definir la cultura organizacional de la Empresa, hacerlo en cascada y con

validación para darle sensibilización desde el modelaje a la gente.

- La variable liderazgo:** Esta variable muestra la tendencia o el interés de que las variables de madurez personal se evidencien en el trabajo, es el ¿cómo los supervisores logran sus objetivos?, ¿reconocen a los jefes como un buen supervisor?, más esta variable tiende hacia la baja como referencia. Contrasta como información que la data obtenida, hace referencia a que los supervisores conocen el trabajo, incluso ayudan cuando es necesario, más no existe una clara metodología para trabajar en conjunto a los otros, y eso incluye el ¿cómo se acuerda o trabaja con otros departamentos? Este es un indicador importante para lograr empoderamiento con la gente, lograr que ellos hagan las cosas inspirados, con

respeto y un aprecio auténtico hacia la influencia de su superior, la idea es tener una clara evidencia que permita que los supervisores aprendan a ser líderes, desde esta óptica sería pertinente la reflexión sobre: ¿cómo sería el resultado, si se invirtiera en un plan de formación que empodere a estos supervisores, y que la Empresa defina las expectativas sobre su nuevo rol en la misma.?

- **La Variable Participación:** Es una variable que tiende al desacuerdo y su lectura puede interpretarse como un supuesto que refiere a que la tendencia es no hacer la consulta a los trabajadores como una opción para la contribución, el enriquecimiento y desenvolvimiento del desempeño en el trabajo; en conclusión las decisiones son de otros, los de la autoridad más no de los trabajadores. La percepción en general de esta variable muestra que la Empresa, es poco presta a escuchar sugerencias y recomendaciones. Este es un indicador complejo, nos muestra incluso que la mayoría se inclina a que la decisión la toma otros, e incluso se mantienen al margen hasta para sugerir recomendaciones, pues se ve como tareas de supervisión, de jefatura o de gerencia y no es así, sólo que hay que tener un modelo de gestión instalado para incorporar estas tres variables como elemento enriquecedor de la gestión. Siendo esta variable un factor sumamente relevante si queremos que el modelo de gestión sea vinculado y pertinente en el tiempo.
- **Variable Control:** En relación a los estándares, señalan contar con información actualizada para realizar su trabajo y que conocen ¿Qué? y ¿Cómo hacer el trabajo? y aunque el 70 % percibe que se planifican y organiza el trabajo, un 64 % percibe que no hay técnicas de control y estándares establecidos. Interesante estandarizar para priorizar y seguir con criterio de evaluación

con corrección anticipada, es información en tiempo en real. En cuanto al seguimiento, nos encontramos con que un 85 % percibe que se evalúan los reclamos realizados, un 70 % percibe que se realiza algún seguimiento para que no se cometa errores y un 85 % manifiesta conocer sobre calidad y reconoce cuando su trabajo está mal elaborado. Es importante resaltar que el 80 % percibe cierta desorganización en la distribución del trabajo. Los resultados se comportan con tendencia a lo extremos en ambas Empresas. La orientación hacia los resultados, manifiesta que un 85 % de los encuestados están conscientes de lo que se espera realicen en el trabajo, con un criterio de calidad, igualmente, saben que su trabajo es necesario y que afecta a otros, más es importante resaltar que el 75 % percibe que el trabajo se revisa sólo al final del mismo, ratificándose la importancia del seguimiento. Para ejercer control sobre los procesos y los productos es necesario poseer estándares, hacer seguimiento para orientar los resultados, desde la óptica de la mejora continua, esto es algo que se requiere con sentido de urgencia; se recomienda levantar procedimientos operacionales, definir áreas claves, diseñar estrategias para hacerlo en conjunto, incluidos todos como protagonistas de los construcción de resultados alineándonos con la visión compartida.

## Reflexiones finales y recomendaciones

Una vez analizado e interpretada cada una de las capacidades en su dimensión, contextualizando las variables a través de los datos obtenidos en sus indicadores, se encontraron varias oportunidades de desarrollo en cada una de las capacidades, particularmente en lo referente al liderazgo, comunicación, capacitación y desarrollo del personal, mecanismos de

participación, motivación y control de gestión, y acciones encaminadas al impulso de una cultura de aprendizaje continuo e identificación con la empresa y su entorno Para la ejecución de esta investigación se sugieren diseñar los siguientes productos que son parte de un modelo de gestión organizacional para la pequeña y mediana empresa:

**Plan Maestro de Adiestramiento y Desarrollo:** Contiene acciones, estrategias que faciliten la adquisición de conocimientos y habilidades, permitiendo el fortalecimiento del talento humano y la ampliación de sus capacidades.

**Plan Maestro de indicadores Socio Laborales:** Son las actividades y estrategias para convertir la data obtenida de los estudios sociales en oportunidades de desarrollo.

**Plan Comunicacional:** consiste en una campaña comunicacional que permitirá el intercambio fluido de ideas y conocimientos, así como la integración de las diversas áreas de la organización para articular y fomentar crecimiento armónico y tecnológico.

**Sistema de Evaluación de Desempeño:** Son mecanismos que permiten calificar la actuación de cada persona de manera individual y grupal, para incentivar el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas, así como realizar planes que tiendan a mejorar estas capacidades.

**Modelo de Gestión:** contiene las pautas de organización y distribución del trabajo, así como estándares y mecanismos de participación y control de gestión, además define el tipo de liderazgo que requiere la organización y las herramientas para su desarrollo.

## Referencias Bibliográficas

- Beauport Elaine y Díaz Aura Sofía (2008). *Las tres caras de la mente, el desarrollo de las inteligencias mentales, emocionales y del comportamiento*. Caracas, Venezuela: Editorial Alfa.
- Busot, Aurello (1991). *Investigación Educativa*. Maracaibo, Universidad del Zulia, Venezuela
- Chirinos D. (2004). *Planificación estratégica en la Organizaciones*, URBE, Maracaibo, Venezuela.
- Covey Stephen (2005). *El octavo hábito, de la efectividad a la grandeza*. Barcelona, España: Editorial Paidós
- Druker, Peter (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Caracas, Venezuela: Editorial Norma.
- Echeverría Rafael (2006). *Ontología del Lenguaje*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Etkin Jorge (2009). *Gestión de la Complejidad en las organizaciones, la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Barcelona, España: Editorial Granica
- Hurtado y Toro (1998). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*.
- Lusthaus et al. (1995). *Organizational assessment: a framework for improving performance* Co-published by the Inter-American Development Bank. Includes bibliographical references. ISBN 0-88936-998-4; Washington DC.

Lusthaus, D. (2002). Evaluación Organizacional. Marco para mejorar el desempeño. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Canadá.

Murillo, Guillermo (2008). Teorías contemporáneas de la organización y del management. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Morín, Edgar. (2000). Los siete saberes necesarios a la educación del futuro. Caracas, Venezuela: Editorial IESALC / UNESCO.

Senge, Peter (2002). La quinta disciplina, como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona, España: Editorial Granica.



**¿Vive en permanente angustia?**  
**¿Posee herramientas para resolver su lucha interior entre el bien y el mal?**  
**¿Cree que la crisis personal, familiar y social es ética y moral?**

**¡Aquí encontrará las mejores respuestas y estrategias!**

**Curso:**  
**“Formación de Facilitadores en Educación en Valores”**

**Objetivo:** Internalizar y vivenciar Teorías, Métodos, Estrategias y Actividades sobre Educación en Valores, para mejorar actitudes y conductas que le permitan una vida más plena y feliz, ayudando a otros desde su propia realidad de éxito.

**Curso Permanente**

<b>Dirigido a:</b> Profesionales Universitarios.	<b>Lugar:</b> Cátedra Rectoral Educación en Valores
<b>Duración:</b> 6 semanas.	<b>Horario:</b> Lunes y Miércoles de 4pm a 8pm.
<b>Certificado de aprobación.</b>	<b>Estacionamiento gratuito con vigilancia.</b>

**Lugar:** Urb. Prebo. Av. Andrés Eloy Blanco. Edif. Scorpio. Piso 3. Telefax: (0241) 8241077. E-mail [crevuc@gmail.com](mailto:crevuc@gmail.com)