



**Fondo
Editorial
UBA**

InvestUBA

**REVISTA ARBITRADA DE LA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO.
PROGRAMAS DE GERENCIA,
INGENIERÍA Y FINANZAS**

DIEP

Decanato de Investigación,
Extensión y Postgrado.

ISSN: 2739-0500
DL: AR2021000099
investuba@uba.edu.ve
<https://revistasuba.com/>



AUTORIDADES

Dr. Basilio Sánchez
Presidente

Dr. Gustavo Sánchez
Rector

Dra. Mirian Regalado
Vicerrectora Académica

Dra. Zeyda Padilla
Vicerrectora Administrativa

Dr. Manuel Piñate
Vicerrector Relaciones y Proyectos Interinstitucionales

Lcda. Cathy Sánchez
Vicerrectora de Comunicación e Información

Dra. Edilia Papa
Secretaria General

AUTORIDADES DIEP

Abog. Wilmer Galíndez
Decano

Abog. María Ramírez, MSc.
Directora Postgrado

Dra. Maite Marrero
Directora de Investigación

Dra. Yesenia Centeno
Coordinadora del Fondo Editorial



Decanato de Investigación,
Extensión y Postgrado.

© UNIVERSIDAD BICENTENARIA DE ARAGUA

Reservados todos los derechos conforme a la Ley

Comité Editorial

Dra. Crisálida Villegas (UBA, Venezuela)
Dr. Germán López (USC, Colombia)
Dr. Joaquín Vásquez (UABC, México)
Dr. Yordis Salcedo (UCV, Venezuela)
Dra. Luisa Aida García (UNESR, Venezuela)
Dra. Gabriela Barreto (UBA, Venezuela)
Dra. Adriana Miranda (UBA, Venezuela)



Dirección

Dr. José Cordero

Editora

Dra. Cristina Rojas



Diseño de Portada: Vicerrectorado de Comunicación e Información

Edición Electrónica: TSU Luz Graterol

San Joaquín de Turmero, Venezuela

Depósito Legal: AR2021000099

ISSN: 2739-0500

Fecha de Aceptación: septiembre, 2024

Fecha de Publicación: diciembre, 2024

ÍNDICE

	pp.
EDITORIAL	<u>05</u>
PLAN PSICOEDUCATIVO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO LABORAL EN UNA ORGANIZACIÓN	
<i>Oriana A Manzanilla M.</i>	<u>06</u>
PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PARA LA PREVENCIÓN Y CONTROL DEL ESTRÉS LABORAL EN AGENTES INMOBILIARIOS	
<i>Jorge Cañas</i>	<u>26</u>
PLAN DE INTERVENCIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR PLÁSTICO	
<i>Annett Aguilar Caro</i>	<u>26</u>
PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LA MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA	
<i>Willy Andrés Guerrero Reyes</i>	<u>35</u>
PROGRAMA DE SELECCIÓN Y CAPTACIÓN DE TALENTO BASADO EN EL ÁREA DE COMERCIO INTERNACIONAL EN UNA EMPRESA	
<i>Enzo Tirado</i>	<u>49</u>
PLAN DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LA CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN	
<i>Victoria Mercedes Álvarez Cedeño</i>	<u>59</u>
PLAN DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA	
<i>Gabriela Linares</i>	<u>66</u>
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA	
<i>Isabel Vegas</i>	<u>79</u>
ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA CAPTACIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ENTORNOS ORGANIZACIONALES DINÁMICOS	
<i>Gustavo Arturo Rodríguez Neumaier</i>	<u>87</u>

EDITORIAL

En este número especial de nuestra revista, nos adentramos en el fascinante y complejo mundo de la psicología organizacional, un campo en constante evolución que juega un papel fundamental en el éxito de las empresas y el bienestar de sus empleados. Exploraremos las últimas investigaciones y tendencias en áreas clave como el liderazgo, la cultura organizacional, el trabajo en equipo, el desarrollo del talento y el impacto de la tecnología en el entorno laboral. A través de artículos innovadores y perspectivas expertas, buscamos ofrecer a nuestros lectores una visión profunda y práctica de cómo la psicología puede transformar las organizaciones y crear entornos de trabajo más saludables, productivos y satisfactorios.

En un mundo laboral cada vez más dinámico y competitivo, comprender el comportamiento humano en las organizaciones se ha vuelto esencial. La psicología organizacional nos brinda las herramientas y el conocimiento para crear ambientes de trabajo positivos, donde los empleados se sientan valorados, motivados y comprometidos. Al explorar temas como el liderazgo auténtico, la gestión de la diversidad y la inclusión, y el desarrollo de una cultura organizacional sólida, este número busca inspirar a líderes y profesionales de recursos humanos a implementar prácticas que impulsen el crecimiento y el éxito de sus equipos y organizaciones.

Los invitamos a sumergirse en las páginas de este número especial y descubrir cómo la psicología organizacional puede marcar la diferencia en el mundo laboral actual. A través de investigaciones rigurosas, casos de estudio inspiradores y entrevistas a expertos en la materia, esperamos que esta edición se convierta en una fuente de conocimiento valiosa y una guía práctica para construir organizaciones más humanas, eficientes y exitosas. Juntos, podemos crear un futuro laboral donde el bienestar de los empleados y el éxito de las empresas vayan de la mano.

Equipo Editorial

PLAN PSICOEDUCATIVO PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO LABORAL EN UNA ORGANIZACIÓN

Oriana Alejandra Manzanilla Matheus
manzanillaoriana02@gmail.com
Universidad Bicentennial de Aragua
<https://orcid.org/0009-0007-3178-3852>

Enviado: 23/10/2023• Aprobado: 30/03/2024• Publicado: 30/12/2024

Resumen

La psicoeducación combina conocimientos psicológicos y educativos para capacitar a los empleados en la gestión de emociones y la mejora de habilidades interpersonales clave, como la comunicación efectiva y la gestión del estrés. De esta manera, surge el "Plan Psicoeducativo para Mejorar el Rendimiento Laboral en una Organización", cuyo enfoque se centra en la importancia de la psicoeducación para potenciar el desempeño de los empleados en APC Maracay. Este plan subraya la necesidad de fortalecer las habilidades blandas como competencias esenciales en el contexto organizacional. Por lo tanto, esta propuesta incluye la implementación de talleres y sesiones de capacitación adaptadas, utilizando herramientas como la Escala Rasgo de Metaconocimientos sobre Estados Emocionales (TMMS-24) para identificar áreas de desarrollo. El objetivo es aumentar tanto la productividad individual como fortalecer la cohesión del equipo y mejorar el ambiente organizacional a través de las habilidades blandas.

Palabras clave: Psicoeducación; Rendimiento laboral; Habilidades blandas; Desarrollo profesional; Competencias organizacionales.

Psychoeducational Plan To Improve Work Performance In An Organization

Abstract

Psychoeducation combines psychological and educational knowledge to empower employees in managing emotions and improving key interpersonal skills such as effective communication and stress management. Thus emerges the "Psychoeducational Plan to Enhance Work Performance in an Organization," which focuses on the importance of psychoeducation in boosting employee performance at APC Maracay. This plan emphasizes the need to strengthen soft skills as essential competencies in the organizational context. Therefore, this proposal includes the implementation of tailored workshops and training sessions, utilizing tools such as the Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24) to identify areas for development. The objective is to increase both individual productivity and team cohesion, and to enhance the organizational environment through soft skills.

Keywords: Psychoeducation; Labor performance; Soft skills; Professional development; Organizational competencies.

Introducción

En el dinámico y competitivo ámbito de las organizaciones modernas, el rendimiento laboral óptimo depende tanto de habilidades técnicas y competencias específicas como de un enfoque integral que reconozca y fortalezca aspectos psicológicos clave entre los empleados. La psicoeducación, entendida como la integración de conocimientos psicológicos y educativos, emerge como un pilar fundamental para cultivar un entorno laboral donde el bienestar emocional y el desarrollo personal coadyuven directamente a la eficiencia y éxito organizacional.

En la actualidad, caracterizada por cambios constantes, alta demanda competitiva y un enfoque renovado en el bienestar de los empleados, la atención hacia la educación psicológica y emocional adquiere una relevancia estratégica. Esta atención busca mejorar el desempeño individual y fortalecer la cohesión y la cultura organizacional, promoviendo así un ambiente de trabajo saludable y productivo.

En el núcleo de esta iniciativa reside el propósito primordial de mejorar tanto la eficiencia y productividad individuales como fortalecer la cohesión organizacional en su totalidad. Al promover competencias fundamentales como la inteligencia emocional, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva, se aspira a crear un entorno laboral que no solo facilite la consecución de objetivos estratégicos, sino que también fomente el desarrollo continuo y profesional de cada colaborador. Este enfoque integral no solo tiene el potencial de mejorar de manera significativa el clima laboral, sino que también desempeña un papel crucial en la retención del talento y en la atracción de nuevos profesionales comprometidos con los principios y objetivos de la organización.

El "Plan Psicoeducativo para Mejorar el Rendimiento Laboral en una Organización" se diseñará con el propósito de abordar estas necesidades emergentes. Este plan se centrará en el desarrollo de competencias técnicas e integrará programas educativos que fomenten la inteligencia emocional, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, entre otros aspectos clave. Al hacerlo, se buscará incrementar la eficiencia y productividad individual, así como cultivar un

ambiente de trabajo que nutra el crecimiento profesional y personal de cada colaborador.

Por lo tanto, este plan no solo es una respuesta estratégica a las demandas contemporáneas del entorno laboral, sino también una inversión en el capital humano de la organización, reconociendo que el desarrollo integral de los empleados es la clave para alcanzar metas organizacionales ambiciosas y sostenibles en el largo plazo.

Podemos observar en la investigación de Rosas y Preciado (2018), como subrayan que la inversión en programas psicoeducativos no solo conduce a una mayor satisfacción laboral y menor rotación de personal, sino que también cultiva un clima organizacional positivo donde los empleados se sienten valorados y apoyados en su crecimiento profesional y personal.

Este plan no solo se fundamenta en teorías psicológicas sólidas, sino que también se alinea con las necesidades específicas y los desafíos enfrentados por la organización en su contexto particular. Al integrar estrategias basadas en el desarrollo de competencias organizacionales, se espera tanto mejorar el rendimiento individual, como también fortalecer la colaboración y eficacia del equipo de trabajo en su conjunto.

El diseño del plan incluirá un enfoque que abarque desde la revisión bibliográfica de los conceptos claves, la evaluación inicial de necesidades y la propuesta de la implementación y evaluación continua de las intervenciones. Se utilizará La Escala Rasgo de Metaconocimientos sobre Estados Emocionales (TMMS-24) para identificar áreas de mejora y diseñar programas de desarrollo personalizados.

Se realizará la planificación de un cronograma de talleres y sesiones de capacitación enfocadas en el desarrollo de competencias específicas identificadas como críticas para el éxito organizacional. Estos programas se centrarán en habilidades técnicas y en competencias interpersonales.

De este modo, el desarrollo de un "Plan Psicoeducativo para Mejorar el Rendimiento Laboral en una Organización" representa una oportunidad estratégica para impulsar el crecimiento y la competitividad sostenible de la organización

mediante el fortalecimiento de las competencias organizacionales de sus empleados. Este enfoque no solo busca optimizar el desempeño laboral, sino también promover un entorno de trabajo enriquecedor donde el desarrollo integral de los individuos sea una prioridad para alcanzar el éxito a largo plazo.

Al invertir en el desarrollo profesional a través de la psicoeducación, la organización no solo mejora su capacidad de adaptación y respuesta ante los desafíos del mercado, sino que también fortalece su cultura organizacional y mejora la retención de talento.

De esta manera, surgen los objetivos de la investigación presente, donde se plantea desarrollar un plan psicoeducativo para mejorar el rendimiento laboral en una organización. A través de los objetivos específicos que conforman el diagnosticar las competencias organizacionales que influyen en el desempeño laboral; Diseñar un plan de acción desde la psicoeducación referente a habilidades blandas para los empleados de APC Maracay; y finalmente, el evaluar las habilidades blandas de los empleados de APC Maracay.

El alcance teórico de esta investigación abarcará los conceptos clave relacionados con las competencias organizacionales, el desarrollo profesional y las estrategias psicoeducativas efectivas en entornos laborales. Se explorarán hallazgos relevantes para establecer una base sólida de conocimientos que permita comprender profundamente la dinámica organizacional y la influencia de las intervenciones psicoeducativas en el rendimiento laboral.

Desde un enfoque práctico, esta investigación implicará la evaluación de necesidades específicas en las organizaciones, el diseño e implementación de programas psicoeducativos personalizados y la medición sistemática del impacto de estas intervenciones en el desempeño y bienestar de los empleados. Se prestará especial atención a la ética y a las políticas organizacionales, asegurando que todas las intervenciones sean conducidas con el más alto estándar de profesionalismo y respeto hacia los individuos.

Cabe acotar el hecho de que la investigación presente se alinea con la línea de investigación de Gestión de Procesos Organizacionales de la Universidad

Bicentennial de Aragua. Esta línea busca entender y mejorar los procesos internos de las organizaciones para incrementar su eficiencia y competitividad en el mercado. Así, este estudio contribuirá al cuerpo de conocimiento en gestión organizacional al explorar cómo las estrategias psicoeducativas pueden optimizar el rendimiento laboral y fortalecer las competencias clave dentro de las organizaciones contemporáneas.

Metodología

El abordaje de esta investigación se llevó a cabo en la empresa APC Maracay, con el objetivo de identificar las habilidades blandas de los empleados que podrían ser mejoradas a través de un plan psicoeducativo. Para ello, se seleccionaron seis participantes representativos de distintos departamentos, quienes fueron informados previamente sobre la evaluación planificada. El principal objetivo de esta fase fue identificar las habilidades blandas, a través del test: Escala Rasgo de Metaconocimientos sobre Estados Emocionales.

La Escala Rasgo de Metaconocimientos sobre Estados Emocionales (TMMS-24) está basada en la Trait Meta-Mood Scale (TMMS) del grupo de investigación de Salovey y Mayer. La escala original es una escala rasgo que evalúa el metaconocimiento de los estados emocionales mediante 48 ítems. En concreto, las destrezas con las que podemos ser conscientes de nuestras propias emociones, así como de nuestra capacidad para regularlas. La Escala Rasgo de Metaconocimientos sobre Estados Emocionales (TMMS-24) contiene tres subescalas con 8 ítems cada una de ellas: atención emocional, claridad de sentimientos y reparación emocional. A continuación, se muestran las características de las tres subescalas:

Atención, que se refiere a la capacidad de reconocer y estar consciente de las propias emociones y las de los demás;

Claridad, que mide la habilidad para interpretar y comprender estas emociones de manera efectiva;

Reparación, que evalúa la capacidad de gestionar y regular las emociones, tanto propias como ajenas, para resolver conflictos y fomentar relaciones saludables. Este

enfoque permite a los individuos identificar fortalezas y áreas de mejora en su inteligencia emocional, fundamental para el éxito en el ámbito personal y profesional.

Los resultados de este diagnóstico pueden ser fundamentales para identificar áreas específicas donde se pueden implementar talleres y formaciones centrados en habilidades blandas. Esto contribuirá al desarrollo profesional de los empleados y al mejoramiento del clima laboral en la organización. A partir de estos resultados, se podrá tomar decisiones asertivas sobre las intervenciones más efectivas que se deben incluir en el plan psicoeducativo, asegurando un enfoque orientado a mejorar el bienestar emocional y la eficacia del equipo.

Resultados

De esta manera, los resultados obtenidos de la Escala Rasgo de Metaconocimientos sobre Estados Emocionales (TMMS-24) ofrecen una visión clara sobre las competencias emocionales de los empleados de APC Maracay. Las subescalas de Atención, Claridad y Reparación permiten identificar fortalezas y áreas de mejora en la inteligencia emocional de cada trabajador.

1. Atención emocional:

Los puntajes varían notablemente, con el Trabajador C destacando con un puntaje de 35, lo que indica una fuerte capacidad para reconocer y ser consciente de sus emociones. En contraste, el Trabajador D y el Trabajador F muestran puntuaciones más bajas (15 y 20, respectivamente), indicando una escasa atención a sus estados emocionales, lo que podría dificultar su manejo emocional en situaciones de conflicto.

2. Claridad de sentimientos:

La mayoría de los trabajadores presentan puntuaciones adecuadas en esta sub-escala. Sin embargo, el Trabajador D (20) destaca como el único con una puntuación escasa, lo que sugiere dificultades para interpretar y comprender sus emociones, potencialmente afectando su capacidad para tomar decisiones asertivas en situaciones emocionales.

3. Reparación emocional:

En esta dimensión, el Trabajador C nuevamente se destaca con un puntaje de 35, reflejando una excelente capacidad para gestionar y regular sus emociones. Por otro lado, aunque el Trabajador D muestra una puntuación adecuada (25), su escasa atención y claridad podrían limitar su efectividad en la regulación emocional.

Los resultados de este diagnóstico indican que, aunque la mayoría de los empleados poseen una atención y claridad adecuadas, es crucial prestar atención a los casos como el del Trabajador D y el Trabajador F. La dirección de APC Maracay podría considerar la implementación de talleres específicos centrados en el desarrollo de habilidades emocionales, especialmente en áreas donde se ha identificado una deficiencia.

De esta manera, el desarrollo de habilidades blandas se traducirá no solo en una mejora de la eficiencia individual, sino también en un fortalecimiento del trabajo en equipo y de la cultura organizacional. Estos hallazgos enfatizan la importancia de abordar el crecimiento personal y profesional de los empleados, ya que esto repercute directamente en el rendimiento general de APC Maracay y en la consecución de sus objetivos estratégicos.

Por lo tanto, el objetivo principal de este plan es mejorar el desempeño laboral de los empleados de APC Maracay mediante la optimización de sus competencias. Para ello, se han planeado la incorporación de ejercicios y actividades diseñadas para estimular el aprendizaje y la integración de competencias interpersonales. Se busca que los participantes interioricen estas técnicas, aplicándolas conscientemente en su entorno laboral y reconociendo cómo estas prácticas pueden influir positivamente en su desempeño diario.

Cuadro 1:

Plan Psicoeducativo Para Mejorar El Rendimiento Laboral En Una Organización

Estrategia	Objetivo específico	Acciones terapéuticas	Cambios esperados	Recursos	Duración	Recomendaciones
Comunicación efectiva	Fomentar la comunicación efectiva	<ul style="list-style-type: none"> Talleres de comunicación asertiva Ejercicios de escucha activa 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en la efectividad de la comunicación Reducción de malentendidos 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitadores externos Material didáctico 	<ul style="list-style-type: none"> 6 meses Talleres quincenales 	Fomentar la práctica continua y el feedback
Resolución de conflictos	Mejorar las capacidades de resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> Sesiones de mediación Simulaciones de conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de conflictos laborales Mejor manejo de situaciones tensas 	<ul style="list-style-type: none"> Material didáctico Facilitadores 	<ul style="list-style-type: none"> 6 meses Sesiones mensuales 	Establecer protocolos claros de mediación
Trabajo en equipo	Desarrollar el trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Dinámicas de grupo Actividades de team building 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora en la colaboración Aumento de productividad grupal 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitadores Materiales para dinámicas 	<ul style="list-style-type: none"> 6 meses Actividades quincenales 	Promover la diversidad en los equipos
Gestión del estrés	Mejorar la gestión del estrés	<ul style="list-style-type: none"> Talleres sobre manejo del estrés Mindfulness 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción del estrés laboral Aumento de la resiliencia 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitadores en salud mental Materiales 	<ul style="list-style-type: none"> 6 meses Sesiones mensuales 	Incluir recursos de autoayuda y seguimiento
Desarrollo de liderazgo	Fomentar habilidades de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Talleres de liderazgo Coaching individual 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora en las habilidades de liderazgo Motivación en el equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitadores en liderazgo Material didáctico 	<ul style="list-style-type: none"> 6 meses Talleres quincenales 	Crear oportunidades de liderazgo en proyectos

Discusión

Dentro de un entorno laboral, las habilidades blandas pueden ser percibidas por medio del logro de trabajo en equipo, la forma en la que el individuo se desempeña como líder, la actuación en la actuación de los diferentes problemas que se presentan, el manejo de la presión o el estrés laboral, la integración y adaptación a los cambios, la creatividad de la persona, la proactividad y una serie de situaciones que identifican a la persona como un sujeto de logros y de buenas conductas que conllevan a la participación y a la integración de este con su entorno de una forma pacífica, como señala Coto y Molina (2023).

De esta forma, las habilidades blandas son una combinación de habilidades interpersonales, sociales, de comunicación, rasgos de carácter o personalidad, actitudes, atributos profesionales, inteligencia social e inteligencia emocional que permiten a los empleados navegar su entorno, trabajar bien con otros, desempeñarse eficazmente y alcanzar sus metas complementando habilidades duras. Por ejemplo, la colaboración exitosa está fuertemente relacionada con buenas habilidades de comunicación. Las habilidades de comunicación incluyen escuchar activamente a los compañeros y participar en la resolución de conflictos para mitigar los efectos de malentendidos, manteniendo así proyectos e iniciativas organizacionales en buen curso.

Por lo tanto, la implementación del "Plan Psicoeducativo para Mejorar el Desempeño Laboral" en APC Maracay se plantea como una estrategia fundamental para el desarrollo integral de los colaboradores. Este enfoque se centra en potenciar habilidades blandas, tales como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos. La importancia de estas competencias radica tanto en la optimización del desempeño laboral, como en la creación de un entorno de trabajo más productivo, donde cada empleado se sienta valorado y motivado.

Al fortalecer estas habilidades, los empleados de APC Maracay se encontrarán capacitados para adaptarse a las dinámicas cambiantes del entorno laboral. Esto da como resultado, una mejor disposición para gestionar conflictos, interactuar de manera efectiva con compañeros y tomar decisiones asertivas en situaciones desafiantes. El resultado se evidenciará en la eficiencia y efectividad de las tareas diarias, así como en la satisfacción general en el trabajo, lo que contribuye a un ambiente organizacional positivo.

Por otra parte, es relevante destacar que el impacto de este plan va más allá del ámbito laboral. Donde las habilidades adquiridas no solo se aplican en el contexto de trabajo, sino a nivel personal. El fortalecimiento de estas competencias puede potenciar su desarrollo personal y profesional, contribuyendo a una vida más equilibrada y satisfactoria. En consecuencia, APC Maracay se posiciona como un

modelo de aprendizaje continuo y mejora constante, donde el crecimiento de sus colaboradores es prioridad.

Desde una perspectiva organizacional más amplia, el "Plan Psicoeducativo" representa un compromiso sólido hacia el crecimiento y el bienestar de los colaboradores de APC Maracay. Al integrar actividades de capacitación que se adaptan a las necesidades individuales y grupales, se garantiza que cada empleado tenga la oportunidad de desarrollar sus competencias de manera efectiva. Esto no solo promueve un ambiente de trabajo más dinámico, sino que también refuerza la cultura organizacional orientada al desarrollo y la excelencia.

Por esta razón, la propuesta planteada da inicio a la iniciativa del desarrollo personal de los colaboradores, con la intención de promover un mejor ambiente laboral. Donde la capacitación propone la preparación requerida para enfrentar los retos futuros, tanto en su carrera profesional como en su vida personal, APC Maracay se posiciona como un referente en el compromiso con el desarrollo humano y la creación de un entorno laboral saludable y estimulante.

Referencias

Angulo, R. y Albarracín, A (2018). **Validez y confiabilidad de la escala rasgo de metaconocimiento emocional (TMMS-24) en profesores universitarios.** Revista Lebre, 10, 61-72

Arranz, A. (2021). **Inteligencia emocional, gestión del tiempo o manejo del estrés: Las habilidades que más demandan las empresas.** El Economista. Recuperado de <https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/11143761/04/21/Inteligencia-emocional-gestion-del-tiempo-o-manejo-del-estres-las-habilidades-que-mas-demandan-las-empresas.html>

Brizuela-Gutiérrez, T. (2019). **Desarrollo profesional: Una herramienta efectiva para el crecimiento integral de los profesionales en inglés en la UNED.** Revista Espiga, 18(37). Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467859737002>

Camacho Ramírez, A., & Mayorga, D. R. (2017). **Riesgos laborales psicosociales. Perspectiva organizacional, jurídica y social.** Prolegómenos, 20(40), 1-15. Recuperado de <https://doi.org/10.18359/prole.3047>

Chiavenato, I. (2000). **Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones.** McGraw-Hill.

De La Ossa, J. (2022). **Habilidades blandas y ciencia**. Revista Colombiana de Ciencias Animales, 14(1), e945. Recuperado de <https://doi.org/10.24188/recia.v14.n1.2022.945>

Molina Villalobos, A., & Coto Corrales, E. (2023). **Importancia de las habilidades blandas en los entornos laborales**. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 4(3), 1076. Recuperado de <https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1132>

Pérez Bustamante, M. (2023). **Guía de habilidades blandas: Cuaderno de conceptos. Solidar Suiza Bolivia**. Recuperado de <https://solidar-suiza.org.bo/wp-content/uploads/2023/12/guia-habilidades-blandas-conceptos-nov.pdf>

Rosario, L. (2019). **Plan de capacitación en habilidades y técnicas de investigación en la inspección del trabajo (para formación de formadores)**. Santo Domingo, República Dominicana.

Rosas González, E., Preciado Serrano, M. L., Plascencia Campos, A. R., & Colunga Rodríguez, C. (2016). **Intervención psicoeducativa en la calidad de vida laboral en una institución mexicana**. Revista Iberoamericana de las Ciencias de la Salud, 5(10), 1-10.

PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PARA LA PREVENCIÓN Y CONTROL DEL ESTRÉS LABORAL EN AGENTES INMOBILIARIOS

Jorge Cañas
Jorgecanas2414@gmail.com
Universidad Bicentennial de Aragua

Enviado: 23/10/2023• Aprobado: 30/03/2024• Publicado: 30/12/2024

Resumen

En la vorágine del mundo actual, la tensión emocional se ha convertido en una sombra omnipresente que impregna cada ámbito de la vida, incluyendo el laboral. Los agentes inmobiliarios enfrentan un conjunto único de desafíos y estrés laboral debido a la naturaleza exigente y competitiva de su trabajo. Estos riesgos pueden afectar significativamente su salud mental, bienestar y desempeño laboral. El objetivo principal de este trabajo es identificar y analizar los riesgos psicosociales presentes en Rodima Soluciones Inmobiliarias C.A. y su impacto en la salud mental y social de sus trabajadores, algunos de estos problemas se pueden manifestar como estrés, ansiedad, depresión, burnout, problemas de sueño, dificultades de concentración, etc. Se observó que los principales factores que perjudican a los agentes inmobiliarios son el estrés, ansiedad, desarrollo de habilidades personales y habilidades de comunicación, lo que compromete significativamente el trabajo en equipo, la proactividad, productividad y la comunicación. La metodología aplicada con enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, proponiendo un proyecto factible de aplicación de un plan de acción, con estrategias de intervención. En conclusión, la carga de trabajo, la falta de control sobre el trabajo, el conflicto interpersonal y la inestabilidad laboral son algunos de los principales factores que pueden afectar negativamente la salud mental y física de los trabajadores, impactando en la productividad y el éxito del negocio.

Palabras clave: Tensión emocional, Estrés laboral, Ansiedad, Comunicación, Productividad, Carga de trabajo, Trabajo en equipo, Falta de control, Proactividad.

Intervention Program For Prevention And Control Of Job Stress In Real Estate Agents

Abstract

In the whirlwind of today's world, emotional tension has become an omnipresent shadow that permeates every aspect of life, including the workplace. Real estate agents face a unique set of psychosocial challenges and risks due to the demanding and competitive nature of their work. These risks can significantly impact their mental health, well-being, and job performance. The primary objective of this study is to identify and analyze the psychosocial risks present in Rodima Soluciones Inmobiliarias C.A. and their impact on the mental and social health of its workers. These issues can manifest as stress, anxiety, depression, burnout, sleep problems, and concentration difficulties, among others. It was observed that the main factors that harm real estate agents are stress, anxiety, the development of personal skills, and communication skills. These factors significantly compromise teamwork, proactivity, productivity, and communication. The methodology employed is a qualitative approach of a descriptive nature, proposing a feasible project for implementing an action plan with intervention strategies. In conclusion, workload, lack of control over work, interpersonal conflict, and job instability are some of the primary factors that can negatively affect workers' mental and physical health, impacting productivity and business success.

Keywords: Emotional tension, Work-related stress, Anxiety, Communication, Productivity, Workload, Teamwork, Lack of control, Proactivity.

Introducción

En la vorágine del mundo actual, la tensión emocional se ha convertido en una sombra omnipresente que impregna cada ámbito de la vida, incluyendo el laboral. El estrés laboral, nacido de las exigencias y condiciones del trabajo moderno, se ha erigido como una preocupación creciente para las organizaciones, conscientes del impacto negativo que este flagelo puede tener en sus trabajadores. Las fuentes del estrés laboral son tan variadas como complejas, que conllevan una compleja interacción entre factores biopsicosociales. Las largas jornadas laborales, la presión por cumplir objetivos inalcanzables, la falta de control sobre el propio trabajo, un ambiente laboral hostil o la incertidumbre sobre el futuro profesional son solo algunos de los principales detonantes que generan estrés en los trabajadores.

Estas consecuencias repercuten directamente en el rendimiento del trabajador, con un aumento del absentismo, la rotación de personal, la baja productividad y el bajo desempeño. La prevención y el control del estrés laboral se han convertido en un desafío crucial para las organizaciones. La salud y el bienestar de los trabajadores son pilares fundamentales para el éxito de cualquier empresa. Este texto se centra en analizar las causas y consecuencias del estrés laboral, así como las estrategias que las organizaciones pueden implementar para prevenirlo y controlarlo. Se abordará la importancia de la articulación entre la organización y el trabajador para crear un ambiente laboral saludable y productivo.

Causas del estrés laboral: Se analizarán los diferentes factores que generan estrés en los trabajadores. Se describirán las repercusiones negativas del estrés en la salud y el rendimiento de los trabajadores. **Prevención y control del estrés laboral:** Se presentarán las estrategias que las corporaciones pueden implementar para prevenir y controlar el estrés laboral como **Importancia de la articulación entre la organización y el trabajador:** Se destacará la necesidad de un trabajo conjunto entre la corporación y los trabajadores para crear un ambiente laboral saludable.

Metodología

El objetivo principal de esta investigación es identificar y analizar los riesgos psicosociales presentes en la corporación Rodima Soluciones Inmobiliarias C.A.

que puedan estar afectando la salud mental de sus trabajadores. Se propone un programa de capacitación basado en los riesgos psicosociales para fortalecer el clima laboral y la productividad de la fuerza de ventas y demás trabajadores en la Empresa Rodima Soluciones Inmobiliarias ubicada en Maracay Estado Aragua con localización en Calicanto, Calle Coromoto, Torre Capitolio, PH1. El objetivo es abordar las problemáticas internas de los colaboradores que afectan el desempeño de los empleados y mejorar el funcionamiento de la organización. Esta investigación teórica y práctica proporciona una base sólida para mejorar la comunicación asertiva y efectiva, el control emocional y el trabajo en equipo en la empresa, y contribuye a fortalecer el clima organizacional.

La metodología a seguir para lograr este objetivo es mixta e incluye el análisis de documentos y políticas de la empresa relacionados con la salud mental y riesgos psicosociales, incorporando encuestas a los trabajadores para recopilar información sobre su percepción de los riesgos psicosociales en la empresa como también a profundidad con trabajadores del área de ventas para obtener información más detallada sobre sus experiencias y opiniones, a su vez la implementación de observación directa y entrevistas. Se espera que esta investigación proporcione una comprensión profunda de los riesgos psicosociales presentes en Rodima Soluciones Inmobiliarias C.A. y su impacto en la salud mental de los trabajadores.

Una vez entendido lo anterior, se propone un plan de intervención para la disminución del riesgo psicosocial las distintas variables que afectan al área de fuerza de ventas de Rodima Soluciones Inmobiliarias C.A, tales como las variables es el estrés y la ansiedad, falta de manejo de emociones y comunicación, por lo que, para abordar estos distintos problemas, se propuso el plan de acción el cual consiste en maximizar y optimizar de manera eficaz, estas deficiencias claves que afectan al equipo y su desenvolvimiento laboral, a su vez fomentar y consolidar relaciones sanas, como un buen clima organizacional y un entorno laboral altamente productivo.

La investigación se enmarca en la línea de investigación institucional "Gestión de los Procesos Organizacionales" y en la línea asociada a la escuela "Psicología y Organización", ya que busca establecer soluciones para mejorar los riesgos psicosociales que pueden estar afectando a la productividad y el trabajo en equipo de los agentes inmobiliarios.

Resultados

Basados en los resultados obtenidos del análisis de la aplicación de la batería de riesgo psicosocial y la comprensión de la perspectiva del riesgo psicosocial de los colaboradores de la empresa, se logró diseñar un plan de intervención para la disminución del riesgo psicosocial las distintas variables que afectan al área de fuerza de ventas de Rodima Soluciones Inmobiliarias C.A, tales como las variables es el estrés y la ansiedad, falta de manejo de emociones y comunicación, por lo que, para abordar estos distintos problemas, se propuso el plan de acción el cual consiste en maximizar y optimizar de manera eficaz, estas deficiencias claves que afectan al equipo y su desenvolvimiento laboral, a su vez fomentar y consolidar relaciones sanas, como un buen clima organizacional y un entorno laboral altamente productivo.

Para el desarrollo del plan se tomó en cuenta lo siguiente:

- Se enseñó a los colaboradores sobre los riesgos psicosociales y sus consecuencias, para así concientizar y abordar de forma correcta las problemáticas, a su vez se tomó en cuenta cada una de sus opiniones y consideraciones.
- Técnicas escucha activa: enfocadas en mejorar la capacidad de los agentes para comprender las necesidades de los clientes, sus colegas y demostrar entendimiento y responder de manera efectiva.
- Comunicación asertiva: Centradas en transmitir información de manera precisa, clara y respetuosa tanto verbal como no verbal, para establecer una conexión sólida con clientes, colegas y los demás trabajadores.
- Manejo de conflicto y objeciones desarrollo de habilidades para identificar, abordar y resolver conflictos de manera constructivas, así como para manejar objeciones de manera profesional

- Manejo de situaciones de estrés y emociones, identificación de las mismas, se brindó estrategias que fomenten al control de ambas, para así trabajar de forma saludable, aliviando el pensamiento claro y flexible, ya que, contribuye al bienestar físico y mental, además de reducir el riesgo de burnout, ansiedad, depresión, problemas cardiovasculares y otros trastornos.

- También se consideró implementar la pausa activa, una actividad saludable que ataca directamente la fatiga física y mental, además de ayudar a retomar el trabajo que se está realizando con mayor enfoque.

Una vez desarrolladas estas estrategias se logró aumentar la comunicación entre los colaboradores, a su vez que se evidencio la reducción de estrés y control de sus emociones, como también aumento de productividad y motivación, así fomentando un equilibrio y evitando la doble presencia, para un ambiente laboral saludable. Además, se fomentó el trabajo en equipo a través de dinámicas de grupo, actividades colaborativas y la asignación de responsabilidades conjuntas.

En cuanto a las entrevistas y cuestionario, fueron totalmente confiables y claves para este proceso al momento de recolectar información. Se obtuvo la información necesaria por parte de los colaboradores en base a sus perspectivas y experiencias vivenciales, como sus inquietudes, para así abordar de forma efectiva la problemática presentada.

Mis recomendaciones son las siguientes, continuar con el plan de intervención sugerido para Rodima Soluciones Inmobiliarias C.A y así seguir abordando las adversidades que se presentan en esta área, como los riesgos a los cuales se encuentran expuestos, como a la productividad, comunicación, manejo de estrés y emociones en determinadas situaciones, dinámicas para fomentar el trabajo en equipo y liderazgo, a su vez implementar las técnicas sugeridas para la recolección de información. Tomando en cuenta el plan de intervención y sus distintos programas de capacitación se maximiza los resultados de eficacia en el cierre de ventas y manejo de clientes, a su vez una relación saludable con su entorno laboral.

Discusión

El concepto de riesgos psicosociales comenzó a desarrollarse en la década de 1970, y fue definido por primera vez en 1984 por el Comité Mixto OIT/OMS sobre Salud y Condiciones de Trabajo. Algunos de estos Riesgos Psicosociales pueden estar asociados en los siguientes factores: Carga de trabajo, relaciones interpersonales, entorno de trabajo, organización del trabajo, jornada laboral. Esto trae como consecuencia problemas en la salud mental como: El estrés, agotamiento emocional, desgaste profesional, absentismo laboral, problemas de salud. A su vez para su prevención se puede tomar en cuenta la evaluación de riesgos para poder implementar medidas preventivas como: Organización de trabajo, gestión del estrés, mejora del entorno laboral, promoción de la salud mental y fomentar la comunicación.

Chiavenato (2007), en su libro "Administración de recursos humanos", Chiavenato define a los riesgos psicosociales como "aquellos que pueden afectar la salud física y mental de los trabajadores, y que se generan por las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales y el entorno social". Organización Internacional del Trabajo (OIT): La OIT ha sido pionera en la definición y conceptualización de los riesgos psicosociales. En su documento "Los factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control" (1984), se define a los riesgos psicosociales como "aquellos aspectos de la organización del trabajo y del entorno social que pueden causar daños psíquicos, sociales o físicos en la salud de los trabajadores".

Para llevar a cabo con éxito el programa de intervención propuesto, se requerirá una cuidadosa consideración de los siguientes elementos:

Recurso Operativo:

- Personal especializado en psicología organizacional o recursos humanos para implementar el enfoque psicológico de manera efectiva.
- Líderes con habilidades sólidas en comunicación y gestión de equipos, capaces de respaldar y fomentar los cambios necesarios.

- Compromiso y participación activa de los empleados en todas las etapas del programa para garantizar su éxito y sostenibilidad.

Recurso Técnico:

-Disponibilidad de materiales de oficina adecuados, como papel, bolígrafos, computadoras y software de gestión de datos, para facilitar la recopilación y análisis de información relevante.

-Equipamiento técnico necesario para la realización de sesiones de capacitación y reuniones, como proyectores, pizarras interactivas y otros recursos audiovisuales.

Posible necesidad de herramientas especializadas, como software de evaluación y seguimiento, para medir el progreso y los resultados del programa de intervención.

Recurso Económico:

-Presupuesto asignado para la contratación de expertos en psicología organizacional o consultores externos, en caso de ser requerido, para garantizar la implementación exitosa del programa.

-Recursos financieros destinados a la realización de actividades clave, como capacitaciones, reuniones y seguimiento del progreso, para asegurar la efectividad a largo plazo.

-Posible inversión en herramientas de evaluación y medición del impacto del programa, como cuestionarios y software especializado, para evaluar su eficacia y realizar ajustes según sea necesario.

La continuidad de este programa de intervención para mejorar la caracterización de la realidad en el texto sobre los riesgos psicosociales en agentes inmobiliarios plantea diversas estrategias para mitigar el riesgo psicosocial en el ámbito laboral, entre las que se encuentran capacitaciones en manejo del estrés y comunicación asertiva, actividades de integración laboral, definiciones de funciones de cargo, implementación de pausas activas y espacios de diálogo, donde se puedan exponer las inconformidades de los colaboradores, por ende este programa puede tener un impacto significativo frente a los diferentes aspectos psicosociales que los puedan estar afectando.

Cuando inviertes en el desarrollo de las habilidades de afrontamiento de los empleados, se está invirtiendo en su bienestar personal, profesional y productivo. Esto se traduce en una serie de beneficios, tales como, , capacitación sobre riesgo psicosocial, taller de comunicación asertiva, taller del manejo del estrés y emociones y capacitaciones en liderazgo y trabajo en equipo, este programa de capacitaciones tiene el objetivo de que la población expuesta dentro de la empresa obtenga un mayor conocimiento acerca del riesgo psicosocial y sepa manejarse con respecto a ellos, beneficiando así su salud y desempeño laboral, motivación, el manejo de relaciones interpersonales, laborales y con clientes.

Se puede concluir que necesariamente la intervención del riesgo psicosocial no se debe basar solamente en capacitaciones, si no que se le deben brindar más opciones a los colaboradores para generar una conciencia de prevención del riesgo, mediante la interacción del conocimiento y la experiencia. Cabe destacar que este plan fue diseñado simplemente para la disminución del riesgo psicosocial que se está presentando en esta empresa del sector inmobiliario.

Referencias

- Área Humana, P. M. C. (2017). Estrés Laboral. Cómo tener el control. Recuperado de: [se quitó una URL no válida]
- Castaño-Gómez, S., & Gil-Monte, P. R. (2023). Riesgos psicosociales y burnout en trabajadores del sector inmobiliario: Un estudio comparativo entre España y Colombia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 39(1), 35-50.
- Gómez-González, M. J., & Tinoco-Mesa, C. (2020). Estrés laboral y burnout en agentes inmobiliarios: Un estudio en la provincia de Málaga. *Trabajo Social*, 71(1), 187-202. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7621534>
- Gómez-Mejía, L. F., & Gil-Monte, P. R. (2022). Factores de riesgo psicosocial y bienestar psicológico en agentes inmobiliarios: Un estudio con enfoque salutogénico. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, 36(2), 229-246.
- Martínez-Pérez, M. D., & Peiro-Silla, M. (2021). Riesgos psicosociales y estrategias de afrontamiento en agentes inmobiliarios: Un análisis desde la perspectiva de género. *Revista de Estudios de Trabajo*, 64(2), 145-167.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). Guía sobre la gestión de los riesgos psicosociales en el trabajo. <https://www.ispch.gob.cl/salud-de-los-trabajadores/publicaciones-de-referencia/riesgos-psicosociales/>

Peiro, J. (2024) El estrés laboral una perspectiva individual y colectiva Uniriojaes. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=201228>

Psicología de la Capacitación y Desarrollo: Potenciando el Talento en las Organizaciones. (2023). Psicología organizacional e industrial; administración. Recuperado de: <https://psicologiaindustrial.info/psicologia-de-la-capacitacion-y-desarrollo-potenciando-el-talento-en-las-organizaciones/>

Sanz-Vergel, A. I., & Martínez-Cava, A. (2024). Los riesgos psicosociales en el sector inmobiliario: Un estudio en profundidad. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 31(2), 1-15.

Vega, M. M. C., Hernández, C. S., & Cerda, M. J. R. (2022). Clima organizacional, ¿afecta al estrés laboral?: comparación entre funcionarios de la salud y seguridad pública. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/5608/560869828004/html/>

PLAN DE INTERVENCIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR PLÁSTICO

Annett Aguilar Caro

annettcaro@gmail.com

Universidad Bicentennial de Aragua

Enviado: 23/10/2023• Aprobado: 30/03/2024• Publicado: 30/12/2024

Resumen

El entorno y las condiciones laborales son elementos críticos ya que influyen significativamente en el desempeño y bienestar de los trabajadores (Cuenca, 2002). Un entorno laboral óptimo es aquel donde se fomenta la motivación, la productividad y la protección de la salud física y mental de los empleados. Bajo esta premisa, surge la presente investigación orientada a diseñar un plan de intervención para optimizar el clima laboral en una empresa del sector plástico. Se consideró cómo los riesgos laborales pueden afectar severamente a los trabajadores y disminuir su desempeño. La metodología utilizada es de enfoque cualitativo de nivel descriptivo para la creación de un proyecto factible. Se realizaron encuestas y entrevistas y observación directa para identificar las áreas críticas. Según los hallazgos, se elaboró un plan de acción que propone medidas de control, programas de capacitación y estrategias para la gestión del estrés. Se concluyó que, con esta intervención, es posible optimizar el clima laboral.

Palabras clave: clima laboral, intervención, riesgos, trabajadores.

Intervention Plan For The Optimization Of The Work Environment Of A Company In The Plastic Sector

Abstract

The environment and working conditions are critical elements since they significantly influence the performance and well-being of workers (Cuenca, 2002). An optimal work environment is one where motivation, productivity, and the protection of employees' physical and mental health are encouraged. Under this premise, the present research arises aimed at designing an intervention plan to optimize the work environment in a company in the plastics sector. It was considered how occupational hazards can severely affect workers and reduce their performance. The methodology used is a qualitative approach of descriptive level for the creation of a feasible project. Surveys and interviews and direct observation were conducted to identify critical areas. Based on the findings, an action plan was developed that proposes control measures, training programs, and strategies for stress management. It was concluded that, with this intervention, it is possible to optimize the work environment.

Keywords: work environment, intervention, risks, workers

Introducción

En la actualidad, el recurso humano se ha consolidado como el activo más valioso para las organizaciones, dado que la eficiencia empresarial está directamente relacionada con la calidad del entorno laboral en el que los empleados desarrollan sus actividades. En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, el capital humano se convierte en el diferenciador clave que puede definir la ventaja competitiva de una empresa (González, 2005, citado por Boyero y Montoya, 2016). Sin embargo, para que el capital humano pueda desempeñar su papel de manera efectiva, es indispensable considerar el entorno en el que se desarrolla su actividad laboral, entendido como el conjunto de condiciones físicas, sociales y organizativas en las que los empleados realizan sus tareas y que tiene un impacto significativo en la percepción que tienen de su puesto y de la organización en su conjunto.

El clima laboral, por otro lado, se refiere a las percepciones compartidas entre los empleados sobre su entorno de trabajo. Anzola (2003) señala que estas percepciones y las interpretaciones que los individuos tienen acerca de su organización influyen en su conducta y en su relación con la empresa (citado por García e Ibarra). Sin embargo, ningún entorno productivo está exento de ser una fuente latente de riesgos que pongan en peligro la integridad del recurso humano.

Los riesgos laborales pueden manifestarse de diversas formas, afectando tanto la salud física como la mental de los trabajadores, de la mano con ello, la calidad del ambiente en el trabajo puede ser determinante en la aparición o prevención de problemas de salud relacionados con el estrés, la fatiga y otras condiciones asociadas al ámbito laboral (Leitner y Resch, 2005), es decir que, el entorno laboral influye significativamente en el bienestar físico y mental de los empleados

En el contexto de la empresa objeto de estudio, se ha observado que el clima laboral tiene un impacto significativo en la eficiencia y satisfacción de los empleados. La empresa ha experimentado una serie de desafíos relacionados con la gestión de riesgos laborales, que incluyen riesgos ergonómicos, químicos y psicosociales, los cuales afectan la salud y el rendimiento de los trabajadores. La necesidad de

abordar estos problemas es evidente, ya que un entorno de trabajo que no es seguro ni saludable puede llevar a una disminución en la moral de los empleados y un aumento en la rotación de personal (Gómez, 2007, en este contexto surge la interrogante: ¿Qué medidas se pueden implementar para mitigar estos riesgos y mejorar el clima laboral?

Para proporcionar una respuesta, se realizó la recolección de datos mediante encuestas y entrevistas. La metodología cualitativa utilizada permitió obtener una visión detallada y comprensiva de los desafíos que enfrentan los trabajadores y las áreas críticas que requieren atención. Según los resultados obtenidos, se identificaron diversos factores que contribuyen a un clima laboral desfavorable, como la falta de capacitación en seguridad, la gestión inadecuada del estrés y la falta de medidas preventivas adecuadas.

En base a estas consideraciones, la investigación tuvo como objetivo principal diseñar un plan de intervención para optimizar el clima laboral abordando específicamente los riesgos identificados y proponiendo medidas para mejorar el ambiente de trabajo, cuya justificación radica en la necesidad de proteger la salud de los empleados y optimizar el entorno laboral para potenciar el rendimiento y la efectividad organizacional.

Métodos

La investigación se llevó a cabo con un enfoque cualitativo de tipo descriptivo orientado hacia la creación de un proyecto factible. En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados, en primera instancia se hizo uso de la observación directa. Posteriormente, se emplearon entrevistas y encuestas para evaluar el clima laboral de la empresa, haciendo uso de las tres estrategias de medición del clima organizacional por García y Bedoya (1997).

En este sentido, el estudio se llevó a cabo en las instalaciones de una empresa del sector plástico fundada en la década de 1970 dedicada a la fabricación de compuestos derivados del plástico la cual cuenta con diversas áreas de producción

abarcando una plantilla de aproximadamente 300 empleados. En lo que a la investigación concierne, fue elaborada en diferentes fases anteceditas de una exhaustiva revisión documental para obtener la perspectiva de diversos autores, herramientas o estrategias propuestas por los mismos. *La fase de diagnóstico* consistió en la identificación de los riesgos laborales presentes en la empresa, la aplicación de encuestas y entrevistas semiestructuradas a empleados de diferentes áreas y niveles jerárquicos.

Seguidamente, en la *fase de análisis*, se analizaron los datos recolectados en la fase de diagnóstico para identificar áreas que requieren intervención, donde los resultados obtenidos permitieron comprender mejor los factores que afectan el clima laboral y los riesgos a los que están expuestos los empleados. En la *fase de ejecución*, se estableció un plan de intervención para optimizar el clima laboral donde se proponen una serie de intervenciones enfocadas en reducir los riesgos laborales y mejorar las condiciones de trabajo.

Resultados

Inicialmente, se llevaron a cabo observaciones directas, entrevistas y encuestas para identificar los riesgos presentes en la empresa del estudio. Se observaron una serie de riesgos que afectan directamente al bienestar de los empleados impactando en el clima laboral, siendo ergonómicos, químicos y psicosociales, a su vez, el análisis reveló que los trabajadores enfrentan frecuentes afecciones a nivel físico asociadas a una postura inadecuada y esfuerzos repetitivos. Asimismo, se identificó la presencia de riesgos químicos atribuible al manejo de compuestos plásticos y productos químicos sin la protección adecuada. Desde el punto de vista psicosocial, los resultados indicaron niveles elevados de estrés relacionado con la alta carga de trabajo y la presión por cumplir con los objetivos de producción. Esta situación refleja la disminución de la satisfacción laboral, evidenciada por el clima laboral negativo que afecta la motivación y el rendimiento general.

Los resultados evidencian la necesidad de implementar medidas específicas para abordar los problemas identificados, partiendo por el mejoramiento de las

condiciones de trabajo para optimizar el clima laboral. Es fundamental que la empresa implemente acciones de intervención que contribuirán a crear un entorno de trabajo más seguro y saludable, facilitando una mayor satisfacción y bienestar de los empleados.

Es bajo esta premisa que se diseñó un plan de intervención que incluye programas de capacitación en seguridad laboral, talleres de manejo del estrés y actividades de integración el cual fue propuesto con el objetivo de optimizar el clima laboral basándose en los resultados obtenidos. En primera instancia se proponen medidas de control y la implementación de un programa de capacitación trimestral de 16 horas en seguridad laboral. El plan de intervención también recomienda un monitoreo continuo y evaluación periódica para ajustar las estrategias según sea necesario, garantizando que las necesidades de los empleados sean atendidas de manera adecuada.

Cuadro 1. Plan de Intervención para la optimización del clima laboral de una empresa del sector plástico.

OBJETIVO GENERAL: Optimizar el clima laboral mediante acciones integrales que promuevan la salud, seguridad y bienestar de los colaboradores cumpliendo con la normativa legal y reduciendo riesgos laborales.					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	CAMBIOS ESPERADOS	RECURSOS	DURACIÓN	RECOMENDACIONES
Establecer Medidas de Control en la Fuente para Reducir el Impacto de los Riesgos Ergonómicos	Establecer el control en la fuente mediante el rediseño de estaciones del área productiva. Aplicar pausas activas y ejercicios de estiramiento durante la jornada laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar el entorno de trabajo minimizando movimientos innecesarios y posturas forzadas. Prevenir lesiones generadas por las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Mesas, sillas ergonómicas, tapetes antifatiga y herramientas ergonómicas. Material didáctico sobre posturas ergonómicas. Médico Ocupacional. 	-3 meses para el rediseño de las áreas productivas desde la aprobación (compra de recursos e instalación). -10 minutos cada 2 horas de trabajo para las pausas activas y ejercicios.	Realizar seguimiento regular de las prácticas ergonómicas y ajustarlas según los comentarios y necesidades de los empleados. Programar mantenimientos preventivos de los equipos ergonómicos.
Mitigar los Riesgos de Exposición Química mediante el Uso de EPP	Garantizar que todos los trabajadores expuestos a químicos estén equipados con los equipos de protección adecuados.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la seguridad y salud de los trabajadores Disminuir la presencia de accidentes por exposición química. 	<ul style="list-style-type: none"> EPP: respiradores, guantes, gafas protectoras. Manuales de manejo y procedimientos de seguridad. 	-1 mes para la adquisición y distribución de EPP a los trabajadores desde la aprobación.	Mantener el inventario actualizado y revisar periódicamente el estado de los equipos de protección y

	Aplicar procedimientos para el manejo, almacenamiento y eliminación de sustancias químicas peligrosas.		<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de monitoreo y reemplazo de EPP. • Médico Ocupacional. 	<ul style="list-style-type: none"> -Revisiones mensuales para evaluar el uso y reemplazo de EPP y auditorías para los procedimientos. 	auditorías trimestrales de los procedimientos de seguridad para identificar y corregir cualquier desviación.
Proponer Estrategias para Reducir el Impacto del Estrés en el Clima Laboral.	<p>Establecer talleres interactivos sobre técnicas de gestión del estrés adaptado al entorno laboral.</p> <p>Introducir sesiones de coaching para promover un equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados abordando.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir los síntomas ocasionados por el riesgo psicosocial como el estrés, dolores de cabeza y tensiones altas. • Aumentar la Mejora en el clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Material didáctico ajustado a cada taller interactivo. • Espacio y tiempo designado para mindfulness y coaching. • Psicólogo organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> -4 talleres mensuales de 2 horas cada uno con programación continua. -1 sesión de 45 minutos de coaching semanal y apoyo emocional, de implementación continua. 	Implementar encuestas de satisfacción y medición del clima laboral para evaluar el impacto de las iniciativas y ajustar las estrategias según sea necesario. Incentivar la participación de los participantes.
Garantizar el Cumplimiento de la Normativa Legal en Seguridad y Salud Laboral Mediante Programas de Capacitación	<p>Establecer programas de capacitación en temas críticos.</p> <p>Proponer un cronograma anual para programar las sesiones de capacitación y cumplir las 16 horas trimestrales obligatorias según la LOPCYMAT e INPSASEL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento riguroso con los requisitos legales en cuanto a las horas de capacitación trimestrales. • Mejora significativa en el conocimiento y aplicación de procedimientos seguros de trabajo entre los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio para simulacros y prácticas de primeros auxilios. • Cronograma anual. • Material didáctico y manuales para cada capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Sesiones trimestrales de 16 horas, divididas en 4 sesiones de 4 horas cada una, de implementación continua. -1 mes para el desarrollo del cronograma anual desde la aprobación. -Revisión semestral para ajustar el contenido y las fechas según necesidades. 	<p>Utilizar una variedad de formatos de capacitación para mantener el interés.</p> <p>Realizar evaluaciones después de cada sesión para medir la comprensión y retención de los conocimientos.</p> <p>Mantener un registro detallado de todas las sesiones de capacitación y la participación de los empleados para demostrar el cumplimiento normativo.</p>

Fuente: Caro (2024)

Discusión

La relación entre las condiciones laborales, el bienestar de los empleados y su impacto en el clima laboral es intrínsecamente compleja. Los resultados obtenidos evidencian que las características particulares del entorno laboral tienen un impacto significativo en el bienestar general y el clima organizacional. El clima laboral, entendido como la percepción colectiva de los empleados sobre su entorno de trabajo, influye profundamente en su satisfacción y rendimiento. Un entorno laboral que satisfaga no solo las necesidades económicas básicas, sino también los

requerimientos emocionales y sociales de los empleados, fomenta un clima organizacional positivo y una mayor satisfacción laboral (Leitner y Resch, 2005).

En contraste, condiciones laborales inadecuadas pueden inducir frustración y estrés, llevando a un clima organizacional negativo caracterizado por un incremento en el ausentismo, la rotación de personal y problemas de salud relacionados con el estrés. Bedoya et al. (2022) enfatiza que el medioambiente laboral hace parte del activo de la organización, por lo que debe ser gestionado cuidadosamente por los directivos.

El análisis de los riesgos laborales revela que tanto los riesgos físicos como psicosociales influyen de manera crítica en la salud y el ambiente laboral. Mañas (2001) subraya que las condiciones laborales pueden tener efectos positivos o negativos sobre la salud, resultando en enfermedades profesionales y accidentes laborales cuando las condiciones son desfavorables (citado por Gómez, 2007). Por tanto, tomar acciones en cuanto a velar por la seguridad y la salud de los empleados es indispensable para mejorar el clima laboral. Un ambiente laboral que satisface las necesidades personales de los empleados tiende a ser favorable, mientras que uno que genera frustración afecta negativamente la satisfacción y el bienestar (Farias et.al, 2021).

En conclusión, las empresas deben reconocer la importancia de las condiciones del entorno de trabajo que brindan a sus colaboradores como componentes cruciales para optimizar el clima laboral. Salanova y Schaufeli (2004) concluyen que el elemento central de la gestión del talento humano radica en "cuidar" a los empleados en lugar de "quemarlos", ya que ellos representan el "corazón" de la organización. En palabras más simples, los empleados representan el elemento más valioso de la organización, la fuerza que hace posible sus labores y la consecución de los objetivos organizacionales, por lo que su cuidado y desarrollo son esenciales además de una responsabilidad de la misma, ya que nada sería posible sin ellos.

Conclusiones

El presente estudio ha demostrado que una adecuada identificación y gestión de los riesgos laborales puede tener un impacto significativo en la optimización del clima laboral, donde los resultados del análisis de la empresa objeto de estudio indican que un entorno de trabajo seguro y saludable es fundamental para promover un clima laboral positivo. La implementación de programas de capacitación en seguridad laboral y la promoción de prácticas seguras contribuyen a reducir los riesgos y, por ende, a mejorar la percepción de los empleados sobre su ambiente de trabajo, lo que está alineado con los hallazgos de estudios previos que destacan la relación entre un buen clima laboral y la satisfacción de los empleados.

Por otra parte, se pudo evidenciar que la comunicación abierta y efectiva sobre las medidas de seguridad y salud laboral es crucial para fortalecer la confianza de los empleados en la organización. Esto implica no solo informar sobre las políticas y procedimientos, sino también involucrar a los empleados en el proceso de identificación y gestión de riesgos, fomentando una cultura de prevención y colaboración, empoderándolos para que ellos mismos sepan cómo enfrentar de forma segura y óptima las eventualidades propias de sus actividades. Como propuesta concreta, se recomienda la continuidad y el fortalecimiento de los programas de capacitación en seguridad laboral, con un enfoque particular en el manejo del estrés y la promoción del bienestar integral. Además, es esencial establecer mecanismos de retroalimentación que permitan a los empleados expresar sus preocupaciones y sugerencias, garantizando una mejora continua en el entorno laboral.

En términos de líneas de investigación futuras, se sugiere profundizar en el estudio de la relación entre el clima laboral y otros factores psicológicos y sociales. Asimismo, resulta valioso explorar la efectividad de diferentes intervenciones en distintos contextos industriales para identificar prácticas óptimas que puedan ser adaptadas a diversas realidades organizacionales, para no limitarse de forma exclusiva a la industria plástica. Según lo abordado, es propicio concluir que la

gestión proactiva de los riesgos laborales no solo es una obligación legal y ética de los empleadores, sino una estrategia clave para fomentar un clima laboral positivo y sostenible.

Referencias

Bedoya, et.al. (2022). Plan de mejoramiento que permita optimizar el clima organizacional en la empresa 57 Medical en Cota Cundinamarca para el segundo semestre del año 2022. [Documento en línea]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/52870/Gpbuelvasp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Boyero y Montoya. (2016). Salud laboral: una revisión a la luz de las nuevas condiciones del trabajo. Universidad Nacional de Misiones. [Revista en línea]. Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000200001

García e Ibarra. (s/f). DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO. Eumed.net. Disponible en: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>

Gómez, I. (2007). Salud laboral: una revisión a la luz de las nuevas condiciones del trabajo. Universitas Psychologica. [Revista en línea]. Disponible en: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672007000100011

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LA MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA

Willy Andrés Guerrero Reyes
wagr35@hotmail.com
Universidad Bicentennial de Aragua

Enviado: 23/10/2023• Aprobado: 30/03/2024• Publicado: 30/12/2024

Resumen

El presente informe técnico tiene como objetivo general desarrollar un plan de capacitación para la gestión de la motivación organizacional en el desempeño laboral de los empleados de la empresa automotriz Dercocenter S.A., ubicada en Santiago de Chile; específicamente en su sede Mazda Local La Cabaña. A tal fin, sus objetivos específicos son: (a) diagnosticar la situación actual de motivación organizacional en la empresa automotora Dercocenter, sede Mazda Local La Cabaña; (b) determinar acciones que promuevan la adecuada gestión de la motivación organizacional de los trabajadores de la mencionada sede en la empresa automotora Dercocenter; (c) diseñar un plan de capacitación de orientaciones para la gestión de la motivación organizacional para el buen funcionamiento organizacional de la sede empresa Dercocenter. Para el diagnóstico organizacional se aplicaron la técnica de la observación y la entrevista semiestructurada, donde se indagó en la desmotivación laboral por parte de los empleados. Partiendo de esta necesidad, y conociendo del tema, se propone desarrollar un producto basado en un plan de capacitación para mejorar la gestión de la motivación organizacional, a partir del cual, se trae beneficios económicos y de satisfacción del personal quien puede desempeñar su cargo de forma eficiente, a partir de una motivación de parte de la gerencia y departamento de recursos humanos.

Palabras clave: plan de capacitación, gestión, motivación organizacional

Training Plan For The Management Of Organizational Motivation In A Company

Abstract

The general objective of this technical report is to develop a training plan for the management of organizational motivation in the work performance of the employees of the automotive company Dercocenter S.A., located in Santiago de Chile; specifically at its Mazda Local La Cabaña headquarters. To this end, its specific objectives are: (a) diagnose the current situation of organizational motivation in the automotive company Dercocenter, Mazda Local La Cabaña headquarters; (b) determine actions that promote the adequate management of the organizational motivation of the workers of the aforementioned headquarters in the automotive company Dercocenter; (c) design a training plan of guidelines for the management of organizational motivation for the good organizational functioning of the Dercocenter company headquarters. For the organizational diagnosis, the observation technique and the semi-structured interview were applied, where the work demotivation on the part of the employees was investigated. Starting from this need, and knowing the subject, it is proposed to develop a product based on a training plan to improve the management of organizational motivation, from which, it brings economic benefits and satisfaction of the personnel who can carry out their position. efficiently, based on motivation from the management and human resources department.

Keywords: training plan, management, organizational motivation

Introducción

La motivación organizacional es un conjunto de elementos que deben interactuar para aumentar los niveles de estimulación que los empleados deberían desarrollar cuando ejecutan las actividades o asignaciones laborales. Cabe destacar que, la motivación debe partir no sólo desde la propia motivación intrínseca del empleado, sino desde la incitación extrínseca que ofrezca la gerencia y el departamento de recursos humanos de la empresa u organización. Sumado a ello, es fundamental trabajar con base en una planificación estratégica, de manera que los trabajadores contribuyan al éxito organizacional y financiero.

Es por ello que, se consideró a la empresa Dercocenter C.A., específicamente en la Sede Mazda Local La Cabaña, ubicada en Santiago de Chile; pues se detectó una alta incidencia de desmotivación laboral, que además va en consecuente aumento. De este modo, el estudio administrativo demuestra la necesidad de estructurar una planificación estratégica para la mejora, es decir, para que la gerencia tome en cuenta su deber de potenciar la motivación de sus empleados, lo cual genera beneficios generalizados a la empresa, tanto en lo financiero como en lo organizacional.

Así entonces, tomando en cuenta que las organizaciones son sistemas abiertos, entonces como la temática central de este artículo se torna fundamental, pues cuando se gestiona la motivación organizacional, la empresa fluye avanzando hacia el éxito. Para que la organización funcione como sistema, necesita unos requisitos que según Sanabria (2006) son: (a) existencia de personas capaces de comunicarse; (b) existencia de personas dispuestas a actuar conjuntamente; (c) existencia de personas que desean obtener un objetivo en común; (d) disposición de las personas que lo forman, de contribuir en acción.

Sin embargo, estos requisitos pueden verse afectados por aspectos directos o indirectos al propio clima organizacional, pues de recordar que, la empresa como sistema abierto está expuesta a diferentes procesos. En la temática presentada en este artículo, la gestión de la motivación laboral, se entiende que los empleados

responderán con eficiencia positiva o negativa respecto a su labor asignada según la gerencia les motive, y sean tomados como miembros importantes de la organización. De este modo, la motivación funge como un impulso, que, si bien es intangible, hace que el individuo accione y ejecute algunas actividades que le son necesarias para la consecución de una meta u objetivo que se ha planteado, o se le ha definido dentro de la empresa.

Así entonces, el término motivación, según Mazzetti, mencionado por Bastidas (2012), es lo que determina “que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”. (p.8). Por tanto, la motivación es preponderante en la conducta del individuo, y a su vez, se presume esté ligada a otros procesos físicos y psicológicos, a partir de los cuales se genera un hecho.

Ahora bien, la motivación en el ámbito organizacional, según lo afirman reconocidos autores, es fundamental aplicarla para lograr el éxito esperado, sea por parte del propio personal o de la organización en general en la función de sus gerentes o directivos. En este sentido, para Oliveras (2018) “cuando un trabajador está satisfecho con su puesto de trabajo es un 12% más productivo y un 31% más eficiente, según sendos estudios de la Universidad de Warwick y del Wall Street Journal junto al Opener Institute for People”. (p.1)

Según estudios formales, existe una estrecha relación entre motivación laboral y el trabajo desempeñado por cada empleado en la organización, pues es a partir de una estimulación cónsona con sus necesidades como la productividad organizacional aumentará. Por el contrario, cuando el ambiente laboral es poco estimulante, la productividad de los empleados disminuye, y, por ende, la productividad y competitividad de la organización, además de la influencia negativa sobre la rentabilidad y el tan ansiado éxito empresarial.

De esto se deduce entonces que, el talento humano es uno de los elementos principales de cualquier organización para el logro de objetivos y alcance de metas a corto, mediano y largo plazo. Por tanto, el talento humano es la clave fundamental

de toda empresa, es la fuerza que la convierte en próspera y productiva, pues una empresa sin empleados eficientemente productivos no puede hallar sostenibilidad en el tiempo.

Es por ello que, desarrollar un plan de capacitación para la gestión de la motivación organizacional, es ofrecer a la gerencia una estrategia para que otorgue valor y reconocimiento al talento humano con el cual la empresa cuenta. De modo que, la valoración del personal se puede realizar a partir de una buena planeación estratégica, donde además se involucren la democracia y participación, y la práctica continua de acciones contundentes para potenciar la motivación laboral, y en consecuencia, desarrollen su productiva y eficiente acción para el desarrollo de las labores asignadas.

A tales efectos, el objetivo general del presente artículo es desarrollar un plan de capacitación para la gestión de la motivación organizacional en la sede Mazda, Local La Cabaña, de la empresa automotriz Dercocenter S.A., ubicada en Santiago de Chile. De este modo, se pretende contribuir con ello a la dinámica de la innovación administrativa y del departamento de recursos humanos, al desarrollar un nuevo producto como lo es el plan de capacitación. Este objetivo surge al diagnosticar la problemática en la empresa, y desde esto, se desarrolló un informe técnico, que luego es sintetizado en este artículo, de manera que la información sea sistematizada.

De este modo, se pretende generar entonces un documento estructurado, es decir un plan de capacitación con orientaciones para la gestión de la motivación organizacional. En dicho plan, se proponen estrategias y acciones necesarias para impulsar la motivación del personal adscrito a la mencionada empresa automotriz y así, innovar y agregar calidad para la consecución de las metas de la organización. Además, la motivación organizacional es un aspecto que atañe no sólo a los administradores, gerencia y departamento de recursos humanos, sino que es base esencial de toda la empresa, pues de la eficiencia y productividad de los empleados también dependerá la rentabilidad de la empresa.

Revisión de la literatura

La motivación es una fuerza que impulsa al individuo a la realización de algo o consecución de una meta u objetivo para el beneficio individual o colectivo, dependiendo del contexto. En tal sentido, la motivación es definida por Peiró (2024) como “una actitud continuada en el tiempo con el objetivo de satisfacer una necesidad u objetivo” (p.1). Como se puede observar, la motivación funge como un impulso, que siendo intangible, hace que el individuo se ponga en acción y ejecute ciertas actividades, demostrando una conducta determinada.

En el mismo orden de ideas, se destacan dos formas o tipos principales de motivación como son: intrínseca y extrínseca. Peiró (2024), define que la motivación extrínseca es la que proviene del exterior a la propia persona, y la intrínseca es la vinculada a los propios pensamientos de la persona y lo que quiere para sí mismo. Así entonces, la diferencia entre los tipos de motivación es que la intrínseca es personal, es decir surge como la propia automotivación, y no requiere incentivos externos, mientras que la extrínseca si lo requiere o busca de la estimulación externa o contextual.

Ahora bien, en cuanto a la motivación organizacional, el Grupo Edenred (2023) expone que “se refiere al conjunto de estímulos, incentivos y factores que impulsan a los empleados a desempeñarse al máximo de sus capacidades y a comprometerse activamente con los objetivos y metas de la empresa” (p.1). Es decir, el entorno, el clima laboral, los sueldos y salarios, los reconocimientos, entre otros aspectos, deben formar parte de esos incentivos que motivan a los empleados a trabajar con vehemencia para la empresa.

De este modo, se debe entender que, como futuros profesionales de la administración, la motivación laboral es de gran importancia, pues insta a los individuos a desempeñarse idóneamente en las tareas que le fueron asignadas. En tal sentido, es indiscutible la necesidad de formación en el sentido de la planificación para la motivación, esto es a partir de actividades y/o acciones idóneas, así como también para enfrentar las posibles frustraciones o desmotivaciones que presenten los empleados. De esta manera, el gerente o jefe de recursos humanos deberá ser

un buen mediador para la motivación en sus empleados, y así lograr éxitos organizacionales óptimos en pro del beneficio de todos.

Métodos

Los métodos se aplicaron a partir de las técnicas de la observación y la entrevista semiestructurada a la gerencia y totalidad de empleados de la sede Mazda, Local La Cabaña de la empresa Dercocenter S.A, ubicada en Santiago de Chile; lugar donde el investigador del presente artículo, evidenció a partir de las mencionadas técnicas, que, la desmotivación organizacional está afectando el buen desempeño laboral del talento humano como pilar fundamental de la empresa.

Así, la observación se realizó por parte del investigador Guerrero (2024), siendo de tipo directa a través de los órganos de los sentidos (visión y oído), a los trabajadores de la citada empresa. Esto se aplicó dado que los empleados hacían comentarios algo despectivos de la misma, además que demostraban apatía al desarrollar sus actividades laborales. Además, la entrevista semiestructurada se aplicó a todo el personal de la empresa, específicamente en la sede Mazda Local La Cabaña de Dercocenter; estructurada de ocho empleados, repartidos en los cargos: jefe de patio (1), jefe de local (1), recepcionista (a) y ejecutivos de ventas (5).

Resultados

Los resultados de la entrevista, revisados en la fase de diagnóstico diagnosticaron una amplia problemática que está afectando ineludiblemente el éxito empresarial en la sede Mazda, Local La Cabaña de Dercocenter, pues uno de sus motores organizacionales, los empleados, en su mayoría están desmotivados por diferentes aspectos que le competen a la gerencia de la organización y departamento de recursos humanos. Además, un dato extraordinario, que puede resultar como consecuencia de la desmotivación laboral, se denota en la disminución de la venta en los automóviles que allí se ofertan.

En este sentido, ante las respuestas enunciadas por los empleados de la sede Mazda Local La Cabaña en Dercocenter; se consideran como posibles causas de

la desmotivación laboral: ausencia de una planeación de actividades y acciones que potencien la motivación laboral en el personal, además de la falta de reconocimientos y otras formas de motivación organizacional administrada por la gerencia general o la gerencia de recursos humanos.

Así mismo, las causas detectadas más directamente, a partir de las técnicas de la observación y la entrevista semiestructurada aplicada, desde las respuestas de los mismos empleados, en líneas generales fueron: ausencia de reconocimientos económicos y sociales, descuido del personal de recursos humanos ante las diferentes problemáticas, ausencia de estrategias motivacionales para el buen desempeño laboral, inestabilidad laboral, cambios de horarios poco flexibles, limitación de la comunicación asertiva, falta de reconocimientos económicos extraordinarios, entre otras.

Ante esta situación, y debido a la deficiente gestión de la desmotivación laboral que presentan los empleados de la citada empresa automotora, las consecuencias que acarrearía el hecho de no darle solución a estos problemas, serían: rumores despectivos de la empresa, ineficiencia en el desempeño laboral de los empleados, ausencia de personal en sus puestos de trabajo, baja competencia de la empresa en la rama automotriz, abandono de cargos, entre otras.

Es por ello, que, en vista de lo observado y analizado a partir de las técnicas de la observación y entrevista aplicada a la gerencia y a los empleados, resulta conveniente buscar posibles soluciones a la deficiencia existente en cuanto a la desmotivación organizacional. Así, la opción más positiva y contundente consistió en el desarrollo de un producto basado en un plan de capacitación con el que la gerencia gestione las deficiencias a partir de acciones que potencien la motivación organizacional. De este modo, se previenen situaciones fuera de control y consecuencias limitativas para el éxito de la organización.

Así entonces, al plantear el producto basado en un plan de capacitación para la gestión de la motivación organizacional en la empresa Dercocenter S.A., sede Maza (local La Cabaña), ubicada en Santiago de Chile, se hace un análisis exhaustivo de las ventajas y desventajas que el nuevo producto va a generar para

la mencionada empresa. De este modo, al analizar el producto que se está ofreciendo a la empresa, se destacará por las siguientes ventajas:

- a) Instará a la gerencia a la motivación constante de su personal
- b) Proveerá algunos conocimientos específicos relacionados con la motivación a los empleados, tanto en lo teórico como en lo práctico
- c) Ofrecerá orientaciones para la aplicación acciones específicas acordes las problemáticas más frecuentes de desmotivación laboral.
- d) El plan de capacitación se presenta en un entorno profesional, agradable y práctico, donde el autor interactúa con el personal de la empresa.

En consecuencia, desde el punto de la fase de análisis del nuevo producto, entonces es factible el desarrollo de un plan de capacitación para gestionar efectivamente la motivación organizacional en la sede Mazda Local La Cabaña, de la empresa Dercocenter S.A., ubicada en Santiago de Chile. Para esta empresa es necesario este plan de capacitación y material que le pueda proveer, pues al motivar positivamente a sus empleados, los clientes que adquieren allí sus carros nuevos o que simplemente van a indagar en su posible compra, quedarán satisfechos y hablarán positivamente de la empresa y sus trabajadores, lo cual es una forma de publicidad de boca en boca.

De este modo, para desarrollar el plan de capacitación no se amerita de gran esfuerzo, puesto que el mismo autor de este informe técnico posee los conocimientos y habilidades necesarias para su planificación, construcción y ejecución. Así entonces, se presenta el plan de acción que conlleva al desarrollo del nuevo producto, resultante de las investigaciones a la empresa y el desarrollo de un informe técnico, sintetizado en este artículo. El plan de acción desarrollado es el siguiente:

Cuadro 1.
Plan de acción

¿Por qué? PROBLEMA	¿Qué? OBJETIVOS	METAS	¿Cómo? ACTIVIDADES	MECANISMOS DE SEGUIMIENTO	TIEMPO	¿Quién? RESPONSABLE
<p>La empresa automotora DERCOCENTER C.A presenta su problemática principal, la cual está relacionada con la desmotivación laboral de sus empleados.</p> <p>Para solventar la problemática se propone el desarrollo de un plan de capacitación teórico y práctico, dirigido a la gerencia de la empresa automotriz.</p>	<p>Diagnosticar la situación laboral actual de los empleados de la empresa</p> <p>Diseñar un plan de capacitación destinado a mejorar la motivación laboral</p> <p>Implementar el plan de capacitación diseñado para potenciar la motivación laboral</p>	<p>Mejoras en la motivación laboral de los empleados</p> <p>Desempeño laboral satisfactorio</p> <p>Cientes satisfechos por la buena atención de los empleados</p> <p>Éxito financiero y organizacional</p>	<p>- Entrevistar a los empleados para diagnosticar con más precisión los factores que conllevan a la desmotivación laboral</p>	<p>Entrevista semiestructurada</p> <p>Control de retroalimentación</p>	2 horas	Guerrero (2024)
			<p>-Determinar estrategias que promuevan la gestión de la motivación organizacional y cotejarla o adaptarlas a las fallas de la desmotivación del personal</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Triangulación de la información</p>	30 horas	Guerrero (2024)
			<p>-Diseñar el plan de capacitación plasmando las posibles soluciones a posibles problemáticas de motivación organizacional</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Evaluación de expertos</p>	30 horas	Guerrero (2024)
			<p>-Explicar a la gerencia la necesidad del uso de estrategias para potenciar la motivación organizacional, en este caso del producto que se desea desarrollar que es el plan de capacitación</p> <p>-Explicar a la gerencia la importancia de la gestión de la motivación laboral y sus estrategias para</p>	<p>Control de retroalimentación</p> <p>Indicadores: -Comprensión del tema -Ejemplifica diferentes formas de motivación -Define estrategias motivacionales -Identifica la importancia del nuevo producto propuesto -Reconoce la influencia de la gerencia en el desempeño laboral</p>	3 horas	Guerrero (2024)

			el mejoramiento del desempeño de los empleados	-Reconoce la importancia de la motivación laboral para el éxito organizacional		Guerrero (2024)
				Control de retroalimentación	2 horas	
			-Comprobar la interactividad y comprensión del plan de capacitación, por parte del personal de gerencia	Indicadores: -Reconoce la estructura del plan -Comprende la información del plan de capacitación -Interactúa con el documento de		
			-Explicar y evaluar el plan de capacitación al ser utilizado por parte del personal de la gerencia de la empresa	forma física y digital - Maneja el plan de capacitación -Demuestra interés en el contenido -Valora la producción del material físico y digitalizado	4 horas	Guerrero (2024)
						Guerrero (2024)

Fuente: Guerrero (2024)

Discusión

El plan de capacitación para la gestión adecuada de la motivación organizacional en la mencionada sede Mazda local La Cabaña de la empresa Dercocenter C.A., ubicada en Santiago de Chile; resulta como propuesta de un informe técnico al analizar las deficiencias existentes en cuanto a la deficiente gestión del clima organizacional. Esto fue demostrado en las respuestas ofrecidas por los empleados, a quienes se les aplicó una entrevista semiestructurada, la cual en líneas generales arrojó la ineficiencia de parte de la gerencia y la insatisfacción de los empleados por diversos factores donde no le son reconocidos sus méritos y logros, y que, en conjunto, promueven el desarrollo de sus actividades con desánimo y eficiencia limitada.

Al evaluar la factibilidad del producto, es decir del plan de capacitación, este resultó viable, por cuanto no genera mayores gastos y es operativo. Para la empresa, la factibilidad se considera viable, pues el personal de la gerencia está de

acuerdo con la necesidad que tiene la empresa, y, además cuenta con la disposición de recibir capacitación para mejorar las relaciones con el personal que allí labora. En cuanto a la factibilidad económica, ese tiene que la inversión es mínima, por tanto, el producto generado es accesible y factible desde lo económico.

Por su parte, la factibilidad técnica, es positiva porque el investigador cuenta con los equipos y materiales necesarios para el desarrollo de la propuesta; además, cuenta con la capacidad, creatividad y conocimiento al respecto, para plasmar todo lo necesario, de manera que el producto propuesto, sea oportuno para el mejoramiento de la organización. En la factibilidad operativa, la empresa, cuenta con equipo de computación con dispositivos multimedia, de manera que puedan reproducir la información contenida en el plan de capacitación, y visualizarla cada vez que lo deseen, de forma digitalizada o física.

Conclusiones

En este artículo se visualizó que, al desarrollar el nuevo producto con base en la proposición del uso del producto de un informe técnico como lo es el plan de capacitación para la gestión de la motivación organizacional de los empleados que laboran en el Local La Cabaña de la sede Mazda en la empresa automotora Dercocenter C.A., ubicada en Santiago de Chile, el investigador generó las siguientes conclusiones:

(a) Se indagó en la problemática ocurrida en la mencionada empresa, destacando a través de la observación directa y la entrevista semiestructurada, la desmotivación por parte de los empleados para desempeñar adecuadamente sus labores. De esta manera, los resultados arrojados contribuyeron para la puesta en marcha de la propuesta.

(b) Con base en conocimientos previos, aunado a una investigación exhaustiva, se consideró factible que la propuesta se hiciera realidad y así fortalecer la gestión de la motivación organizacional en la empresa objeto de estudio. Además, al hacer el estudio de factibilidad, resultando positivo y totalmente factible su desarrollo y

puesta en marcha, se marca la pauta para desarrollar el producto, o sea, el plan de capacitación para la gestión organizacional.

(c) Con base en un análisis profundo, y en concordancia con la factibilidad de la propuesta, se espera realizar un aporte fundamental para la potenciación de la motivación organizacional en la empresa, la cual es base como parte del éxito financiero de la misma, y parte del éxito de toda la organización y, especialmente de sus empleados como motores de la sostenibilidad de la empresa.

Referencias

- Bastidas, M. (2012). La motivación del acto administrativo. Tesis publicada. Universidad Técnica Particular de Loja. Guayaquil, Ecuador. [Documento en línea]. Disponible en: <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/5696/1/Bastidas%20Villarreal%20Martha%20Lorena.pdf> [Consulta: 2024, Febrero, 19]
- Castro, B. (2007). La organización: Una Aproximación Desde La Complejidad. Universidad Austral de Chile. Facultad de Filosofía y Humanidades.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Ediciones McGraw-Hill/Interamericana. Bogotá, Colombia.
- Díaz, A. (2012). El uso de fuentes de información electrónica para la investigación de ciencias sociales y humanidades. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicdgb/bole/fulltext/ne-2-2002/151-162.pdf> [Consulta: 2024, Febrero, 27]
- Gobierno Federal de México (2008). Elaboración de programas de capacitación. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/160973/Elaboracion_de_programas_de_capacitacion_Anexo_1_250_1.pdf
- Grupo Edenred (2023). Motivación organizacional: cómo impulsarla y por qué eleva la productividad. [Página web en línea]. Disponible en: <https://www.edenred.mx/blog/motivacion-organizacional-como-impulsarla-y-por-que-eleva-la-productividad#:~:text=La%20motivaci%C3%B3n%20organizacional%20se%20refiere,y%20metas%20de%20la%20empresa.>
- Ledo, A. (2013). ¿Qué es un plan de capacitación?. [Documento en línea]. Disponible en: http://esplan_de_capacitaciones.com/que-es-un-plan-de-capacitacion/ [Consulta: 2024, Febrero, 28]

López, C. (2001). La jerarquía de las necesidades de Maslow. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/jerarquia-necesidades-maslow/> [Consulta: 2024, Febrero, 27]

Oliveras, J. (2018). Motivación Laboral: definición, tipos y pautas para su impulso. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.edenred.es/blog/motivacion-laboral-definicion-tipos-y-pautas-para-su-impulso/> [Consulta: 2024, Febrero, 26]

Peiró, R. (2024). Motivación: qué es y qué tipos hay. [Página web]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-2.html>

Reales, R., Arce, J., y Heredia, F. (2008). La organización educativa y su cultura: una visión desde la postmodernidad. Editorial Laurus.

Santos, D. (2023). Plan de capacitación de una empresa: fases, objetivos y ejemplos. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/marketing/plan-de-capacitacion>

PROGRAMA DE SELECCIÓN Y CAPTACIÓN DE TALENTO BASADO EN EL ÁREA DE COMERCIO INTERNACIONAL EN UNA EMPRESA

Enzo Tirado
tiradoenzo@gmail.com
Universidad Bicentennial de Aragua

Enviado: 23/10/2023• Aprobado: 30/03/2024• Publicado: 30/12/2024

Resumen

La Captación y Selección de talento es el proceso mediante el cual especialistas en Recursos Humanos ingresan personal a las organizaciones empresariales para que ejerzan diferentes cargos. Requiere evaluar de forma integral cada individuo con la gran responsabilidad de escoger al más calificado, que coincida con el perfil del cargo y además de alinearse a los objetivos y valores de la empresa. Las empresas de Comercio Internacional son organizaciones con una elevada competitividad debido a la globalización de los mercados. Por esta razón el investigador centra su interés en concentrar el talento idóneo en un reclutamiento basado en las habilidades blandas como elemento diferenciador. Para ello se propone un Programa de Captación y Selección de Talento en el área de Comercio Internacional, que incorpora una investigación documental y de campo en la empresa Alfonso Rivas & Cía. con profesionales del área. Los participantes capacitados con conocimientos técnicos, evaluaron sus habilidades blandas mediante un cuestionario en línea. Los resultados del programa coincidieron con el perfil de las tareas que desempeñan, demostrándose así la viabilidad de este. La propuesta tiene como objetivo principal optimizar la captación y selección de Talento en el área de Comercio Internacional en las empresas.

Palabras clave: Talento, habilidades, selección y captación, comercio exterior.

Talent selection and recruitment program based on the area of international trade in a company

Abstract

Talent Acquisition and Selection is the process through which Human Resources specialists enter personnel into business organizations to perform different positions. It requires a comprehensive evaluation of each individual with the great responsibility of choosing the most qualified, who matches the position profile and also aligns with the company's objectives and values. International Trade companies are organizations with high competitiveness due to the globalization of markets. For this reason, the researcher focuses his interest on concentrating suitable talent in recruitment based on soft skills as a differentiating element. To this end, he proposes a Talent Acquisition and Selection Program in the area of International Trade, which incorporates documentary and field research in the company Alfonso Rivas & Cia. with professionals in the area. Trained participants with technical knowledge assessed their soft skills using an online questionnaire. The results of the program coincided with the profile of the tasks they perform, thus demonstrating its viability. The main objective of the proposal is to optimize the recruitment and selection of Talent in the area of International Trade in companies.

Keywords: Talent, skills, selection and recruitment, foreign trade.

Introducción

Posterior a la 2da Guerra mundial y por diversas razones geopolíticas surge un fenómeno social, cultural y en particular económico a gran escala llamada Globalización, la cual toma auge a partir 1990 impulsando la apertura económica internacional. Esta nueva dimensión económica se comienza a expresar con nuevas formas de producción y organización del trabajo, nuevas tecnologías de la información, así como la extensión e intensificación de los intercambios comerciales mundiales.

El Comercio Internacional renace como actividad comercial entre las naciones del mundo, obligatoria para el crecimiento de los pueblos. La competencia por conquistar los mercados internacionales crea la necesidad de procurarse de los mejores recursos que optimicen los procesos, entre ellos el recurso humano.

Históricamente el reclutamiento de personal se fundamentaba en la cantidad de conocimientos técnicos y generales que poseía el individuo para realizar una tarea determinada. Desde la Globalización, más allá de los aprendizajes técnicos obtenidos en la educación formal y la experiencia, se comienza a dar mayor importancia a las habilidades socioemocionales innatas de los individuos en los entornos laborales.

Estas habilidades que están asociadas a la personalidad y naturaleza de cada individuo, repercuten grandemente de forma positiva en el clima laboral, en el bienestar propio y en la productividad de la empresa. Cada día es más importante identificar las habilidades específicas necesarias para el desempeño de las funciones diarias de un cargo en particular, ya que son tan variadas como los mismos puestos de trabajo. Por otro lado, es necesario identificar las que posee el individuo aspirante a cumplir esas funciones.

La captación de profesionales en el área de comercio internacional se vuelve particularmente desafiante, debido a la alta competencia por el talento calificado. Además de las habilidades técnicas, los profesionales con habilidades de adaptarse a diferentes entornos culturales, se vuelven muy solicitados, al mismo tiempo que

encontrarlos para puestos específicos no resulta tarea fácil. La escasez de talento especializado puede enlentecer el crecimiento y expansión de nuevos mercados.

En este contexto surgen las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo se puede captar personas con habilidades específicas para trabajar en el área de comercio exterior?

¿Cuáles serían los métodos más efectivos de selección para contratar el personal mejor cualificado en el área de comercio internacional?

La investigación busca elaborar un programa que capte de forma ágil y temprana, a un personal con competencias específicas del Comercio Internacional, que concentre el talento, optimizando así el proceso de reclutamiento y la selección. El programa busca en sí mismo tener un impacto significativo en términos de costo, tiempo y rendimiento. En base a estas consideraciones, la investigación tuvo como objetivo diseñar un Programa de Selección y Captación de talento basado en el área de Comercio Internacional de una empresa, como lo es Alfonso Rivas & Cía.

Metodología

La investigación se enmarcó en el enfoque cualitativo, tipo de investigación descriptiva y un estudio tipo proyecto factible. Se evaluaron 15 habilidades blandas mencionadas a continuación: Liderazgo, Trabajo en equipo, Adaptabilidad, Comunicación asertiva, Actitud hacia el aprendizaje, Habilidades de negociación, Manejo de crisis, Inteligencia emocional, Manejo del tiempo, Persuasión, Conocimiento de idiomas, Sociabilidad, Resolución de problemas, Toma de decisiones y Conocimiento de otras culturas.

La recolección de datos se implementó a través de un cuestionario que se aplicó a 5 participantes, todos con competencias técnicas que se desempeñan en actividades inherentes a los procesos de comercialización, desde su origen hasta su destino final. El escenario de estudio utilizado de esta investigación se desarrolló en la Empresa Alfonso Rivas & Cía. planta Turmero, ubicada en La Encrucijada, estado Aragua. Es una empresa del mercado alimenticio que desarrolla sus actividades a nivel nacional e internacional, comercializando productos reconocidos.

Con respecto a las fases de la investigación se realiza previamente una investigación documental para colocar en contexto el problema de estudio así como los antecedentes relacionados. La fase I de diagnóstico consistió en aplicar a los participantes un cuestionario en línea, contentivo de 60 preguntas cerradas con opción múltiple, cuatro por cada pregunta, que se enmarcaron como nunca, a veces, generalmente y siempre. Para cuantificarlas se les asignó un número de menos a más empezando por la respuesta “nunca” y el número uno (1). Los resultados fueron vaciados en tablas. Luego clasificados, registrados y calculados en hojas de cálculo Excel.

En la fase II de análisis se desarrolló un perfil de las competencias en habilidades blandas requeridas por los cargos más relevantes dentro del comercio internacional, tomando en cuenta las 15 habilidades más frecuentemente encontradas en esta área. En la fase III de ejecución se propuso el diseño de un programa de Captación y selección de talento para el área de Comercio internacional en una empresa. En la fase III se elabora un programa

Resultados

En la fase I. En cuanto a los resultados que arroja el cuestionario sobre los participantes tenemos las habilidades de cada individuo.

Informante 1. Es un individuo de 42 años, de profesión de Ingeniero Industrial, que se desempeña en el cargo de *Planificador de ventas y operaciones* con 5 años de experiencia en el área. Demuestra en las evaluaciones unas desarrolladas habilidades de Liderazgo, actitud para el aprendizaje, Inteligencia Emocional resolución de problemas y sociabilidad. Con lo cual encaja en el perfil de Especialista o Ejecutivo de comercio Internacional. Este cargo coordina y supervisa las ventas o transacciones y como se observa al comparar este perfil con el cargo desempeñado, tiene mucha similitud en cuanto a las tareas que realiza.

Informante 2. El segundo informante es un individuo 35 años, de profesión Ingeniero Agroindustrial, con un cargo de *Coordinador de Calidad* y 14 años de experiencia en el área. Demuestra en las evaluaciones unas desarrolladas

habilidades de Manejo del tiempo, actitud para el aprendizaje, liderazgo, toma decisiones, Inteligencia Emocional, comunicación asertiva y adaptabilidad. Con estas habilidades el perfil con el que corresponde es al de Especialista o Ejecutivo de Comercio Internacional. Este cargo coordina las transacciones comerciales y supervisa que se cumplan las regulaciones, coincidiendo con el tipo de tareas que realiza como Coordinador de calidad.

Informante 3. Es un individuo de 34 años, de profesión de Ingeniero Industrial, que se desempeña en el cargo de *Coordinador de Planificación ventas y operaciones*, con 5 años de experiencia en el área. Demuestra en las evaluaciones unas desarrolladas habilidades de negociación, comunicación asertiva, manejo del tiempo y actitud para el aprendizaje, con lo cual encaja en el perfil de Negociación. Sus habilidades se expresan en su cargo de Coordinación Planificación de ventas y operaciones.

Informante 4. Es un individuo de 31 años, de profesión de Ingeniero Industrial, que se desempeña en el cargo de *Planificación ventas y operaciones*, con 4 años de experiencia en el área. Demuestra en las evaluaciones unas desarrolladas habilidades en Inteligencia Emocional, trabajo en equipo, manejo del tiempo y sociabilidad. Estas habilidades encajan en el perfil de Logística y al mismo tiempo corresponden con su cargo de Planificación ventas y operaciones.

Informante 5. Es un individuo de 42 años, de profesión de Ingeniero Industrial, que se desempeña en el cargo de *Logística*, con 2 años de experiencia en el área. Demuestra en las evaluaciones unas desarrolladas habilidades en Persuasión, Actitud para el aprendizaje, Sociabilidad, conocimientos de cultura, adaptabilidad, comunicación asertiva, Idiomas.

En la fase II de análisis se organizó en 7 grandes áreas de trabajo en las empresas que tienen comercio exterior y se identificó las principales habilidades blandas que debe tener el personal que se desempeña en ellas.

Tabla 1.

Áreas de trabajo en las empresas que tienen comercio exterior

<p style="text-align: center;">Logística</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gestiona la cadena de suministro -Coordina Actividades de transporte, almacén y distribución, con entrega oportuna -Involucrado en gestión de trámites aduaneros 	<p>Trabajo en equipo Comunicación Asertiva Manejo del tiempo</p>
<p style="text-align: center;">Negociación</p> <ul style="list-style-type: none"> -Negocia acuerdos comerciales -Promueve la inversión extranjera -Resuelve disputas comerciales -Asesora en materia comercial 	<p>Habilidad para negociar Persuasión Resolución de problemas Conocimiento de idiomas Sociabilidad Conocimiento de Culturas</p>
<p style="text-align: center;">Consultor</p> <ul style="list-style-type: none"> -Asesor especializado en el tema legal cultural y comercial - Identifica oportunidades de negocio -Involucrado en gestión de trámites Aduaneros 	<p>Comunicación Asertiva Actitud para aprender Conocimientos de Cultura Resolución de Problemas</p>
<p style="text-align: center;">Analista de Mercados</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gestión de Ventas -Investiga tendencias Globales -Evalúan la demanda de productos o servicios - Identifica oportunidades de expansión internacional -Adapta estrategias de Marketing 	<p>Habilidad para negociar Actitud para el aprendizaje Conocimiento de culturas</p>
<p style="text-align: center;">Relaciones Internacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Representan los intereses comerciales de su país en el extranjero -Interés por la política y relaciones internacionales - Diplomático -Curiosidad por conocer diferentes culturas 	<p>Comunicación Asertiva Conocimiento de culturas Conocimiento de Idiomas Sociabilidad</p>
<p style="text-align: center;">Analista de Riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evalúan los riesgos financieros, políticos y económicos que pueden afectar las operaciones internacionales -Ayudan a tomar decisiones que mitiguen los riesgos 	<p>Resolución de Problemas Conocimiento de culturas Habilidad para negociar</p>
<p style="text-align: center;">Especialista o Ejecutivo en Comercio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordina, supervisa - facilita las transacciones internacionales 	<p>Liderazgo Trabajo en equipo Resolución de Problemas</p>

Tabla 2.

Programa De Selección Y Captación De Talento Basado En El Área De Comercio Internacional En Una Empresa

Objetivos Específicos	Acciones	Recursos	Duración	Resultados deseados
Identificar el perfil de competencia y características en habilidades blandas del personal que se requiere por cada área	<p>Solicitar a las gerencias departamentales involucradas la descripción de las necesidades de los cargos requeridos.</p> <p>Realizar investigación de un perfil generalizado de cada perfil de cargo a captar y seleccionar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Humano: Individuos Jefes de departamentos y equipo de área Materiales: Sistema interno organizacional 	48 horas. Datos suministrados por jefes e investigación.	Informe descriptivo detallado de cada puesto de trabajo y su necesidad en habilidades esenciales o blandas.
Diseñar un cuestionario con preguntas específicas enfocadas en habilidades blandas de los perfiles de cargo	<p>Establecer idea concreta de las habilidades solicitadas para los cargos.</p> <p>Creación de un formulario digital implementando plataformas online o de sistema interno empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Materiales: Google forms Sistema interno Herramienta online gratuita. 	72 horas. Búsqueda y examinación de herramientas.	<p>Desarrollo de preguntas especializadas según las habilidades blandas en necesidad.</p> <p>Formulario de preguntas que abarquen cada una de las necesidades solicitadas para examinar en todos los cargos</p>
Publicación de cuestionario a través de búsqueda de personal externa e interna	<p>Utilización de plataforma de captación LinkedIn, bancos de trabajo y redes sociales donde se registre la organización, asignando el enlace de cuestionario junto a la solicitud del cargo.</p> <p>Aplicación del cuestionario interno en caso de sustitución y rotación de los puestos del área.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Materiales: Perfil de empresa LinkedIn Cuenta en bancos de trabajo Enlace de cuestionario Cuenta en redes sociales Humano: Individuos Departamento Recursos humanos Individuos personal Interno 	<p>30 Días. Oferta dentro de plataformas online.</p> <p>48 horas. Resultados y retroalimentación de cuestionario.</p>	Vaciado de datos con resultados de las habilidades blandas en requerimiento hallados en los solicitantes y los candidatos para sustitución y rotación.

Discusión

Como se observa en los resultados de cada participante en cuanto a las habilidades blandas que tienen, se puede ver que sus habilidades han sido desarrolladas en sus puestos de trabajo, coincidiendo con las habilidades que se requieren en el área de Comercio Exterior. En el Informante 5, dada sus fortalezas en varias habilidades blandas encaja en los perfiles de Negociación y Relaciones Internacionales. Tiene un perfil altamente especializado y llegado el momento, la decisión adecuada sería rotarlo hacia esa área en donde su talento puede ser mejor aplicado.

Por otro lado tenemos que el Informante 4 puede ser rotado al área de logística y el Informante 3 pudiera desempeñarse muy bien como Negociador. Con estos resultados se observa la utilidad de evaluar las habilidades de cada uno en función del puesto de trabajo que se necesita y cuando se necesite. Las habilidades que tienen los otros participantes coinciden con las actividades que realizan en sus respectivos puestos. Así mismo evidenciamos que cada participante tiene varias habilidades bien desarrolladas, comunes a todos los puestos de trabajo.

En cuanto a la factibilidad del estudio, se determinó la funcionalidad de este, al permitir implementarlo con flexibilidad en horario y espacio (autoadministración, online). En cuanto a los recursos económicos no hay inversión propiamente dicha, ya que es muy accesible por necesitar dispositivos y plataformas digitales e internet, recursos estos que se utilizan a diario.

Conclusiones

El proceso de captación y selección de talento constituye un proceso vital en el éxito de cualquier empresa. Escoger a los mejores talentos pasa por evaluar de forma integral al individuo, determinar cualidades con las que se pueda acoplar perfectamente a sus tareas, en un ambiente para él cómodo, que le permita dar lo mejor de sus conocimientos y su experiencia.

Un programa de captación temprana que reclute a las personas identificando sus habilidades blandas o esenciales, nos proporciona información valiosa del

talento con el que cuenta ese individuo. La factibilidad y viabilidad de este programa se convierte en una herramienta muy útil, fácil y económica para detectar, atraer e incorporar competencias claves, además de minimizar equivocaciones en la selección.

Para el departamento de Recursos Humanos, el programa puede ser una estrategia significativa durante la implementación de los sistemas de Gestión humana, de forma que se puede considerar un elemento valioso a la hora de alcanzar los objetivos empresariales presente y futuro.

Finalmente, podemos considerar que una adecuada Gestión del talento humano a partir de la calidad de reclutamiento, garantiza la Rentabilidad de las organizaciones comerciales en los ámbitos Internacionales.

Referencias

- Belandria, J. (2019). Nuevas Habilidades Estratégicas para el Profesional de Comercio y Negocios Internacionales “Soft Skills”. Diario del exportador [Página Web en Línea]. Disponible en: <https://www.diariodelexportador.com/2019/08/nuevas-habilidades-estrategicas-para-el.html>
- Chiavenato I. (2009). Administración de recursos humanos. McGRAW-HILL EDUCATION [Revista en línea]. Novena Edición. Disponible en: <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>
- Cortez, D. (2023). Los 7 puestos más demandados de la maestría en negocios internacionales y comercio exterior en américa latina. Universidad Cesuma [Página Web en Línea]. Disponible en: <https://www.cesuma.mx/blog/los-7-puestos-mas-demandados-de-la-maestria-en-negocios-internacionales-y-comercio-exterior-en-america-latina.html>
- Guerrero, M. (2019). MEDICIÓN AUTOMÁTICA DE HABILIDADES BLANDAS PARA LA VALIDACIÓN DEL PERFIL DE CONOCIMIENTO DE CANDIDATOS A PUESTOS DE TRABAJO. [Documento en línea]. Disponible en:

https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/1544/2/2020_155_Manuel_Guerrero_Garc%C3%ADa%20pendiente.pdf

Loza, A. y Zambrano, H. (2020). El departamento de recursos humanos como activo importante en el desarrollo de una empresa. E-IDEA JOURNAL OF BUSSINES. Disponible en: <file:///C:/Users/Tere/Downloads/47-Texto%20del%20art%C3%ADculo-203-1-10-20211028.pdf>

Romero, A. (2024). Habilidades de un Licenciado en Comercio Internacional. Naliat [Página Web en Línea]. Disponible en: <https://www.onaliat.mx/blog/index.php/comercio-internacional-habilidades>

PLAN DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LA CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

Victoria Mercedes Álvarez Cedeño

victoriaalvarez0802@gmail.com

Universidad Bicentennial de Aragua

<https://orcid.org/0009-0008-7262-1216>

Enviado: 23/10/2023• Aprobado: 30/03/2024• Publicado: 30/12/2024

Resumen

En el panorama empresarial actual, el talento humano se posiciona como el activo fundamental para las organizaciones que buscan prosperar y alcanzar sus objetivos estratégicos. Atraer, seleccionar y retener al talento idóneo es crucial para impulsar la innovación, la productividad y el crecimiento sostenible. Este plan de intervención integral propone una estrategia 4.0 moderna e innovadora para optimizar los procesos de captación y selección de talento en una organización. Se basa en principios clave como la definición de perfiles estandarizados, la implementación de herramientas tecnológicas y metodologías de evaluación efectivas, y un enfoque holístico en la experiencia del candidato. Los aportes del proyecto son múltiples y abarcan tanto el ámbito estratégico como el operativo. La organización experimentará un incremento en su competitividad, impulsada por un equipo de colaboradores altamente calificado y comprometido. Con una visión clara, un enfoque estratégico y la implementación efectiva del plan de intervención, las organizaciones pueden convertir el talento humano en el motor del crecimiento y el éxito sostenible.

Palabras claves: Captación; Humano; Organizaciones; Retener; Selección.

Intervention Plan To Improve Recruitment And Selection Within An Organization

Abstract

In the current business landscape, human talent is positioned as the fundamental asset for organizations seeking to prosper and achieve their strategic objectives. Attracting, selecting and retaining the right talent is crucial to driving innovation, productivity and sustainable growth. This comprehensive intervention plan proposes a modern and innovative 4.0 strategy to optimize the talent acquisition and selection processes in an organization. It is based on key principles such as the definition of standardized profiles, the implementation of effective technological tools and assessment methodologies, and a holistic focus on the candidate experience. The contributions of the project are multiple and cover both the strategic and operational spheres. The organization will experience an increase in its competitiveness, driven by a highly qualified and committed team of collaborators. With a clear vision, a strategic approach and the effective implementation of the intervention plan, organizations can turn human talent into the engine of growth and sustainable success.

Keywords: Human; Organizations; Recruitment; Retain; Selection

Introducción

En el dinámico entorno empresarial actual, contar con un equipo de talento humano idóneo y alineado con los objetivos organizacionales es fundamental para el éxito sostenido. Un proceso de captación y selección efectivo es la base para identificar y atraer a los mejores candidatos, aquellos que posean las habilidades, conocimientos y experiencia necesarios para impulsar el crecimiento y la competitividad de la organización.

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) La captación es el proceso de generar un grupo de candidatos calificados para un puesto específico. Por su parte, Werther y Davis (2008) exponen que la selección de personal es el proceso de elección del individuo más adecuado para el cargo, a partir de una serie de candidatos, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

Sin embargo, con frecuencia las organizaciones enfrentan desafíos en sus procesos de captación y selección, lo que se traduce en la contratación de personal no idóneo, alta rotación de personal, pérdida de oportunidades y un impacto negativo en la productividad y el clima laboral.

Es por ello que la implementación de un plan de intervención estratégico para mejorar la captación y selección de talento se convierte en una necesidad imperante para las organizaciones que buscan optimizar sus recursos humanos y alcanzar sus metas. Este artículo tiene como objetivo presentar un plan integral para optimizar los procesos de captación y selección de talento en una organización, abarcando desde la definición de objetivos claros hasta la implementación de estrategias efectivas y la medición de resultados.

Metodología

La metodología para desarrollar e implementar el plan de intervención personalizado para optimizar los procesos de captación y selección de talento en una organización se basa en un enfoque mixto que combina elementos de investigación cualitativa y cuantitativa. Este enfoque permite obtener una visión

integral de la situación actual de la organización y diseñar un plan de intervención alineado con las mejores prácticas en la gestión del talento humano.

Entrevistas: Se realizarán entrevistas a gerentes, responsables de Recursos Humanos, colaboradores y, si es posible, a algunos candidatos que hayan participado en procesos de selección recientes. El objetivo es obtener información detallada sobre las percepciones, experiencias y opiniones de los diferentes actores involucrados en el proceso de captación y selección de talento.

Análisis de datos históricos: Se revisarán datos históricos relacionados con la captación y selección de talento, como el tiempo de contratación, la tasa de rotación de personal, la cantidad de candidatos por puesto vacante y la calidad de las contrataciones.

Análisis de Datos: La información recopilada a través de las entrevistas, el análisis de datos históricos y las encuestas será analizada utilizando técnicas de análisis de contenido, análisis estadístico y triangulación de datos. Se analizarán las transcripciones de las entrevistas y los resultados de las encuestas para identificar patrones, temas recurrentes y categorías emergentes que permitan comprender las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) en el área de captación y selección de talento.

Triangulación de Datos: Se compararán los resultados obtenidos a través de las diferentes técnicas de investigación para identificar convergencias y divergencias, buscando obtener una comprensión más completa y precisa de la situación actual.

Resultados

La implementación del plan de intervención para mejorar la captación y selección de talento en una organización generó múltiples aportes positivos para la empresa, tanto en el ámbito estratégico como en el operativo. Entre los principales aportes se destacan:

Aportes Estratégicos:

Mejora de la competitividad: Al contar con el talento humano idóneo, la organización está mejor posicionada para competir en el mercado, y desarrolla nuevas oportunidades de negocio y alcanza sus objetivos estratégicos.

Innovación y creatividad: Un equipo de colaboradores con las habilidades y conocimientos adecuados fomentaron la innovación, la creatividad y la generación de nuevas ideas para el crecimiento de la organización.

Reducción de costos: La selección de candidatos idóneos desde el principio minimizó los costos asociados a la rotación de personal, la baja productividad y la capacitación constante.

Mejora de la imagen y reputación: Una organización que atrae y retiene talento humano de calidad proyecta una imagen positiva y atractiva en el mercado, lo que generó beneficios en la captación de clientes, la inversión y la atracción de nuevos colaboradores.

Aportes Operativos:

Mayor eficiencia en los procesos: El proceso de selección optimizado permitió identificar a los candidatos idóneos en menos tiempo, reduciendo la carga de trabajo del equipo de Recursos Humanos y agilizando la incorporación de nuevos colaboradores.

Mejora de la calidad de las contrataciones: La implementación de herramientas y metodologías de selección efectivas permitió seleccionar a los candidatos con mayor potencial para cada puesto, lo que se tradujo en un mejor desempeño, mayor productividad y un menor riesgo de errores.

Mayor satisfacción de los colaboradores: Un proceso de selección transparente, justo y respetuoso contribuyó a mejorar la satisfacción de los colaboradores, tanto de aquellos que son seleccionados como de los que no lo son.

Reducción de la rotación de personal: La selección de candidatos idóneos y la creación de un ambiente de trabajo positivo redujo la rotación de personal, lo que a su vez generó ahorros en costos de reclutamiento y capacitación.

Discusión

La viabilidad del proyecto se sustenta en un análisis exhaustivo de los aspectos técnicos, económicos, operativos, legales y de mercado. La inversión moderada requerida se ve ampliamente compensada por los potenciales beneficios económicos. Entre estos beneficios se destacan la reducción de costos de reclutamiento, la mejora de la calidad de las contrataciones, el aumento de la productividad y la retención del talento humano. Estos resultados son congruentes con estudios previos que sugieren que una gestión eficiente del talento humano puede generar un retorno significativo sobre la inversión (ROI) al reducir la rotación de personal y mejorar el desempeño organizacional (Becker & Huselid, 2006).

Los aportes del proyecto son múltiples y abarcan tanto el ámbito estratégico como el operativo. En el ámbito estratégico, la organización experimentará un incremento en su competitividad, impulsada por un equipo de colaboradores altamente calificado y comprometido. La innovación y la creatividad florecerán, generando nuevas ideas y oportunidades de negocio. En el ámbito operativo, la eficiencia en los procesos de selección se traducirá en ahorros de tiempo y recursos, mientras que la calidad de las contrataciones minimizará errores y garantizará un desempeño superior.

Es importante destacar que este plan debe ser adaptado a las necesidades específicas de cada organización, considerando su cultura, su industria y sus objetivos estratégicos. El éxito de la implementación dependerá del compromiso de la alta dirección, la participación activa de todas las áreas involucradas y la constante evaluación y ajuste del plan en función de los resultados obtenidos. La literatura sugiere que el compromiso de la alta dirección es un factor determinante para la implementación efectiva de cualquier cambio organizacional.

La constante evaluación y ajuste del plan en función de los resultados obtenidos es esencial para asegurar su efectividad a largo plazo. Este enfoque dinámico permite a la organización adaptarse a los cambios del mercado y a las necesidades emergentes de talento. La implementación de sistemas de monitoreo

y evaluación facilitará la identificación de áreas de mejora y el ajuste oportuno de las estrategias.

Conclusiones

El plan de intervención presentado constituye una estrategia integral para optimizar los procesos de captación y selección de talento en una organización. Basado en principios modernos e innovadores, el plan abarca desde la definición de perfiles estandarizados hasta la implementación de herramientas tecnológicas y metodologías de evaluación efectivas, todo ello enfocado en identificar y atraer al talento idóneo para cada puesto.

La viabilidad del proyecto se sustenta en un análisis exhaustivo de diversos aspectos. La inversión moderada requerida se ve ampliamente compensada por los potenciales beneficios económicos, como la reducción de costos de reclutamiento, la mejora de la calidad de las contrataciones, el aumento de la productividad y la retención del talento humano. Los aportes del proyecto son múltiples y abarcan tanto el ámbito estratégico como el operativo. La organización experimentará un incremento en su competitividad, impulsada por un equipo de colaboradores altamente calificado y comprometido. La innovación y la creatividad florecerán, generando nuevas ideas y oportunidades de negocio. La eficiencia en los procesos de selección se traducirá en ahorros de tiempo y recursos, mientras que la calidad de las contrataciones minimizará errores y garantizará un desempeño superior. La satisfacción de los colaboradores se verá fortalecida por un proceso transparente, justo y respetuoso, y la rotación de personal se reducirá, optimizando los costos y generando un ambiente laboral positivo.

En definitiva, el plan de intervención para mejorar la captación y selección de talento en una organización se presenta como una inversión estratégica con un alto retorno de la inversión. Al adoptar este enfoque integral e innovador, las organizaciones pueden transformar la gestión del talento humano en una ventaja competitiva que les permitirá alcanzar sus metas y construir un futuro próspero en el mercado actual.

Es importante destacar que este plan debe ser adaptado a las necesidades específicas de cada organización, considerando su cultura, su industria y sus objetivos estratégicos. El éxito de la implementación dependerá del compromiso de la alta dirección, la participación activa de todas las áreas involucradas y la constante evaluación y ajuste del plan en función de los resultados obtenidos. Con una visión clara, un enfoque estratégico y la implementación efectiva del plan de intervención, las organizaciones pueden convertir el talento humano en el motor del crecimiento y el éxito sostenible.

Referencias

- Becker, B. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16: 53-101.
- Deloitte. (2022). El futuro del trabajo en América Latina: Tendencias y desafíos para las organizaciones. Deloitte Insights.
- Dessler, G. (2016). *Administración de Recursos Humanos* (16ª ed.). México: Pearson Educación.
- Ulrich, D. (2009). *La revolución de los Recursos Humanos: Cómo los mejores CEOs lideran la organización del futuro* (2ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Werther, W. B., & Davis, H. R. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (8ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

PLAN DE INTERVENCION PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA

Gabriela Linares
yrobagabriela@gmail.com
Universidad Bicentennial de Aragua

Enviado: 23/10/2023• Aprobado: 30/03/2024• Publicado: 30/12/2024

Resumen

Este estudio tiene como objetivo desarrollar un plan de intervención para mejorar el clima organizacional en una empresa. Se llevó a cabo un diagnóstico mediante encuestas y entrevistas con el personal, identificando factores como la falta de comunicación efectiva, la percepción de inequidad en las recompensas y un ambiente de trabajo estresante. Los resultados indicaron la necesidad de implementar estrategias específicas para promover un ambiente de trabajo positivo. Las intervenciones propuestas incluyen programas de capacitación en habilidades de comunicación, talleres de desarrollo personal y actividades de trabajo en equipo. **Palabras clave:** Clima organizacional, intervención, satisfacción laboral, productividad, capacitación.

Intervention Plan To Improve The Organizational Climate In A Company

Abstract

This study aims to develop an intervention plan to improve the organizational climate in a company. A diagnosis was carried out through surveys and interviews with the staff, identifying factors such as lack of effective communication, perception of inequity in rewards, and a stressful work environment. The results indicated the need to implement specific strategies to promote a positive work environment. The proposed interventions include training programs in communication skills, personal development workshops, and team-building activities.

Keywords: Organizational climate, intervention, job satisfaction, productivity, training.

Introducción

El clima organizacional se refiere al ambiente interno de una empresa, que es percibido y experimentado por sus empleados. Este concepto es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización, ya que influye directamente en la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados. Un clima organizacional positivo fomenta la productividad, reduce el

estrés y la rotación de personal, y promueve un sentido de pertenencia y cohesión entre los empleados. Por el contrario, un clima negativo puede llevar a la desmotivación, conflictos internos y una disminución del rendimiento laboral.

La importancia del clima organizacional ha sido ampliamente estudiada en la literatura de administración y psicología organizacional. Robbins (1999) y Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996) destacan que un ambiente de trabajo saludable es crucial para el desempeño óptimo de los empleados. Además, estudios recientes han demostrado que las empresas que invierten en mejorar su clima organizacional no solo obtienen mejores resultados financieros, sino que también logran mayor satisfacción y retención de empleados.

Este estudio se centra en una empresa específica que ha identificado varios desafíos relacionados con su clima organizacional. A través de un diagnóstico detallado utilizando encuestas y entrevistas, se identificaron factores clave que afectan negativamente el ambiente laboral. Entre estos factores se encuentran la falta de comunicación efectiva entre departamentos, una percepción generalizada de inequidad en las recompensas y un ambiente de trabajo que muchos empleados describen como estresante.

Para abordar estos problemas, se ha desarrollado un plan de intervención que incluye varias estrategias diseñadas para mejorar el clima organizacional. Estas estrategias incluyen programas de capacitación en habilidades de comunicación, talleres de desarrollo personal y actividades de trabajo en equipo. La implementación de estas intervenciones tiene como objetivo no solo mejorar la satisfacción y el bienestar de los empleados, sino también aumentar la productividad y reducir los niveles de estrés en el lugar de trabajo.

El enfoque metodológico de este estudio es mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una comprensión completa del clima organizacional y sus factores determinantes. Las encuestas proporcionaron datos cuantitativos sobre la percepción de los empleados, mientras que las entrevistas ofrecieron una visión más profunda de las dinámicas interpersonales y los desafíos

específicos de la empresa. Este enfoque integral permite desarrollar intervenciones más precisas y efectivas para mejorar el ambiente laboral.

Este estudio subraya la importancia de un clima organizacional positivo y presenta un plan de intervención detallado para abordar los problemas identificados en la empresa estudiada. Se espera que las estrategias propuestas no solo mejoren la satisfacción laboral y la productividad, sino que también contribuyan a crear un ambiente de trabajo más saludable y sostenible. La adopción de prácticas proactivas para mantener un clima organizacional positivo es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier empresa.

Revisión de la Literatura

El estudio del clima organizacional ha ocupado un lugar central en la investigación sobre administración y psicología organizacional durante varias décadas, constituyendo un área clave de análisis para entender el funcionamiento interno de las organizaciones. Este concepto se refiere a la percepción que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo, la cual está profundamente influenciada por las políticas, prácticas y procedimientos establecidos por la organización. Robbins (1999) define el clima organizacional como la percepción colectiva de los empleados sobre su ambiente laboral, una percepción que resulta de la interacción entre la cultura organizacional y los procesos administrativos. Esta percepción no es un fenómeno estático; más bien, está en constante evolución y afecta de manera significativa el comportamiento, la motivación y la satisfacción laboral de los empleados.

Un clima organizacional positivo, según la literatura existente, está estrechamente vinculado con numerosos beneficios para las organizaciones. Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996) argumentan que un ambiente de trabajo saludable fomenta una comunicación efectiva, mejora la colaboración entre los miembros del equipo y eleva el rendimiento general de los empleados.

El reconocimiento de los logros y el esfuerzo de los empleados, junto con un sistema justo y transparente de recompensas, refuerza la motivación y el compromiso. Por otro lado, la falta de un clima organizacional adecuado puede tener

consecuencias negativas significativas para las organizaciones. Estos factores no solo afectan la moral de los empleados, sino que también incrementan los costos asociados con la contratación y la formación de nuevos empleados, además de afectar la cohesión y continuidad del equipo.

La comprensión profunda del clima organizacional es esencial para desarrollar estrategias efectivas que mejoren el ambiente laboral y promuevan un alto nivel de satisfacción y rendimiento entre los empleados. Las organizaciones que invierten en el análisis y la mejora de su clima organizacional no solo logran mantener un equipo motivado y comprometido, sino que también fortalecen su posición competitiva y su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado. Un enfoque integral que aborde tanto los factores positivos como los negativos del clima laboral permitirá a las empresas crear un entorno de trabajo que no solo optimice el rendimiento, sino que también fomente un crecimiento sostenido y saludable.

Metodología

Para llevar a cabo el estudio sobre el clima organizacional de la empresa, se empleó una metodología mixta que combina enfoques cuantitativos y cualitativos. Esta estrategia integrada permitió obtener una visión comprensiva y detallada del entorno laboral, abarcando tanto datos numéricos como narrativos para proporcionar un análisis más completo y contextualizado.

El diseño del estudio se estructuró en varias fases interrelacionadas, cada una con objetivos específicos para abordar distintos aspectos del clima organizacional. Estas fases incluyeron la recopilación de datos, el análisis de los mismos y el desarrollo de un plan de intervención basado en los hallazgos.

Primera Fase: Recopilación de Datos

La primera fase del estudio consistió en la recopilación de datos mediante encuestas y entrevistas, proporcionando un marco para evaluar diversos aspectos del clima organizacional. Se diseñaron cuestionarios exhaustivos para capturar una amplia gama de dimensiones relacionadas con el ambiente laboral, incluyendo:

- **Comunicación:** Evaluación de la claridad, frecuencia y efectividad de la comunicación entre empleados y entre departamentos.

- **Relaciones Interpersonales:** Percepción de las interacciones y relaciones entre colegas, supervisores y subordinados.
- **Percepción de Justicia:** Opiniones sobre la equidad en la asignación de tareas, recompensas y oportunidades de desarrollo.
- **Satisfacción Laboral:** Grado general de satisfacción con el trabajo, el ambiente y las condiciones laborales.

Las encuestas fueron distribuidas a todos los empleados de la empresa, asegurando una muestra representativa y heterogénea que incluyera diferentes niveles jerárquicos y departamentos. Se incluyeron tanto preguntas cerradas como abiertas en los cuestionarios. Las preguntas cerradas utilizaron una escala Likert de cinco puntos, que variaba desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo", permitiendo medir la intensidad de las percepciones y actitudes de los empleados. Esta escala facilitó la cuantificación de las respuestas y el análisis estadístico posterior.

Las preguntas abiertas ofrecieron a los empleados la oportunidad de expresar sus opiniones y sentimientos de manera más libre y detallada. Este enfoque cualitativo permitió captar matices y contextos adicionales que no se reflejan en las respuestas cerradas, proporcionando una visión más completa de las experiencias de los empleados.

Segunda Fase: Entrevistas en Profundidad

En la segunda fase, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con una selección de empleados. Las entrevistas fueron diseñadas para explorar con mayor profundidad los problemas identificados en las encuestas y para abordar temas emergentes que surgieran durante las conversaciones. La selección de los participantes se realizó con base en criterios que garantizaran una representación adecuada de diferentes departamentos y niveles jerárquicos.

Las entrevistas fueron semiestructuradas, utilizando una guía de preguntas previamente desarrollada. Esta guía permitió una exploración sistemática de temas clave, al mismo tiempo que ofreció flexibilidad para seguir temas relevantes que

surgieran durante la conversación. Esta metodología permitió una conversación más abierta y detallada, facilitando la obtención de las experiencias y percepciones de los empleados.

Tercera Fase: Análisis de Datos

Una vez recopilados los datos, se procedió a la fase de análisis, que implicó la aplicación de técnicas estadísticas y de análisis cualitativo. Los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas se analizaron utilizando técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales. Se calcularon medidas de tendencia central, como la media y la mediana, así como medidas de dispersión, como la desviación estándar, para cada variable.

Para los datos cualitativos obtenidos de las preguntas abiertas de las encuestas y de las entrevistas, se emplearon técnicas de análisis de contenido. Se llevó a cabo un proceso sistemático de codificación y categorización para identificar temas recurrentes y patrones en las respuestas. Se identificaron categorías emergentes que reflejaron las principales preocupaciones y experiencias de los empleados. Este análisis cualitativo permitió comprender mejor las percepciones y experiencias individuales y grupales, proporcionando una visión más rica y detallada del clima organizacional.

Cuarta Fase: Desarrollo del Plan de Intervención

Los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo se integraron para desarrollar un diagnóstico completo del clima organizacional en la empresa. Este diagnóstico sirvió como base para el diseño de un plan de intervención dirigido a mejorar el ambiente de trabajo. El plan incluyó varias estrategias y programas, tales como:

- **Programas de Capacitación:** Talleres y cursos enfocados en habilidades de comunicación, manejo del estrés y desarrollo de competencias interpersonales.
- **Actividades de trabajo en equipo:** Eventos y actividades diseñadas para fortalecer la cohesión del equipo y mejorar las relaciones interpersonales.

- **Desarrollo Profesional:** Ofrecimiento de oportunidades para el crecimiento profesional y la progresión en la carrera dentro de la empresa.

La implementación de estas intervenciones se monitoreará y evaluará continuamente para asegurar su efectividad. Se establecerán mecanismos de retroalimentación y evaluación para realizar ajustes según sea necesario y para garantizar que las intervenciones se alineen con los objetivos y necesidades cambiantes de la organización.

La metodología mixta empleada en este estudio proporciona una comprensión profunda y holística del clima organizacional. Al combinar técnicas cuantitativas y cualitativas, se logró una evaluación integral que permite diseñar intervenciones específicas y efectivas. Este enfoque asegura que las intervenciones no solo aborden los problemas identificados, sino que también promuevan un ambiente de trabajo más saludable, productivo y alineado con los objetivos organizacionales y las expectativas de los empleados.

Resultados

El análisis de los datos recopilados a partir de las entrevistas con los informantes de diferentes departamentos proporciona una visión detallada del clima organizacional en la empresa. A continuación, se presentan los hallazgos clave basados en las percepciones y comentarios de los empleados en los departamentos de Ventas, Recursos Humanos y Producción.

Departamento de Ventas: Los resultados revelan que el clima laboral en este departamento es percibido como positivo, aunque los empleados reportan un alto nivel de estrés. Esta percepción positiva puede estar relacionada con la satisfacción general con el equipo y el entorno de trabajo, sin embargo, el estrés es un factor dominante que afecta la experiencia laboral. Los informantes destacaron que la comunicación interdepartamental es un área crítica que necesita mejora. La falta de comunicación efectiva entre departamentos puede incrementar el estrés y afectar la eficiencia.

Departamento de Recursos Humanos: En este departamento, la percepción del clima laboral es mayormente satisfactoria y colaborativa. Los empleados experimentan un entorno de trabajo que facilita la cooperación y el apoyo mutuo. Sin embargo, se identificaron áreas específicas para mejora, incluyendo la necesidad de actualizar la tecnología y las herramientas de trabajo. La implementación de nuevas tecnologías podría optimizar los procesos y aumentar la eficiencia. Además, se sugirió la necesidad de incrementar las oportunidades de desarrollo profesional, lo que podría fortalecer el ambiente positivo y contribuir al crecimiento continuo de los empleados.

Departamento de Producción: La percepción del clima laboral en Producción es más neutral y se identificaron desafíos significativos. Los informantes destacaron que la gestión del liderazgo es un área que requiere atención. La efectividad del liderazgo puede influir directamente en la percepción del clima laboral y la motivación de los empleados. También se señaló la falta de reconocimiento del trabajo bien hecho como un factor que afecta negativamente la moral del equipo. La implementación de un sistema de reconocimiento podría mejorar la motivación y la percepción general del ambiente de trabajo en este departamento.

A continuación, se presenta un resumen de los resultados en la Tabla 1.

Tabla 1. Resumen de resultados

Informante	Departamento	Percepción del Clima Laboral	Principales Áreas de Mejora	Comentarios Adicionales
Informante 1	Ventas	Positivo, pero estresante	Comunicación interdepartamental	Necesidad de más capacitación en técnicas de venta
Informante 2	Recursos Humanos	Satisfactorio, colaborativo	Mejora en la tecnología y herramientas de trabajo	Incrementar las oportunidades de desarrollo profesional
Informante 3	Producción	Neutral, con desafíos	Mejorar la gestión de liderazgo	Mayor reconocimiento del trabajo bien hecho

Discusión

El análisis de los resultados obtenidos revela información valiosa sobre el clima organizacional en la empresa y proporciona una base sólida para diseñar un plan de intervención. La percepción del clima laboral en el Departamento de Ventas, que se describe como positivo pero estresante, indica que, a pesar de la valoración positiva del ambiente de trabajo, el estrés sigue siendo un factor significativo. Este hallazgo sugiere la necesidad de implementar estrategias para mitigar el estrés, como el desarrollo de programas de gestión del estrés y la capacitación adicional en técnicas de venta, con el objetivo de reducir la carga laboral percibida y mejorar la experiencia laboral general.

Por otro lado, la percepción en el Departamento de Recursos Humanos es mayormente satisfactoria y colaborativa. Sin embargo, se identificó una necesidad de mejorar la tecnología y las herramientas de trabajo, lo que implica que la empresa debe considerar inversiones en recursos que optimicen los procesos y aumenten la eficiencia. Adicionalmente, se destacó la importancia de incrementar las oportunidades de desarrollo profesional, lo cual podría potenciar aún más el ambiente positivo actual. Proporcionar formación continua y oportunidades de avance profesional será fundamental para mantener y mejorar la satisfacción dentro de este departamento.

En el Departamento de Producción, la percepción del clima laboral es neutral y se identificaron desafíos significativos, especialmente en la gestión del liderazgo. Esto sugiere que un enfoque en el desarrollo de habilidades de liderazgo podría tener un impacto positivo en el clima laboral, fomentando un ambiente más cohesivo y motivador. La falta de reconocimiento del trabajo bien hecho también fue mencionada como un área de mejora. Implementar un sistema de reconocimiento y recompensas podría ser crucial para elevar la moral del equipo y mejorar la percepción general del clima organizacional en este departamento.

Para abordar de manera efectiva las áreas de mejora identificadas, el plan de intervención debe integrar varias estrategias. Mejorar la comunicación interdepartamental puede ayudar a reducir el estrés y aumentar la eficiencia

organizacional. Invertir en tecnologías adecuadas y en herramientas de trabajo también es esencial para optimizar el desempeño y reducir la carga laboral. Además, proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y capacitación continua fortalecerá las habilidades y la satisfacción del empleado. Finalmente, un sistema de reconocimiento que valore los logros y el buen desempeño contribuirá a un ambiente laboral más positivo y motivador.

En conclusión, el éxito del plan de intervención dependerá de la capacidad para abordar las preocupaciones específicas de cada departamento mientras se fomente una cultura de apoyo y desarrollo continuo. Las recomendaciones propuestas están diseñadas para equilibrar las necesidades individuales con los objetivos organizacionales, con el fin de crear un entorno laboral más saludable y productivo.

Conclusión

El estudio sobre el clima organizacional ha proporcionado una visión exhaustiva de las percepciones y áreas de mejora en los distintos departamentos de la empresa, permitiendo una evaluación profunda de las dinámicas laborales internas. Los resultados obtenidos destacan tanto los aspectos positivos como los desafíos críticos que afectan el entorno de trabajo y la satisfacción de los empleados, ofreciendo una base sólida para desarrollar estrategias efectivas de intervención.

Departamento de Ventas: La percepción general en el Departamento de Ventas es positiva, lo que refleja un grado de satisfacción con el entorno y el equipo de trabajo. Sin embargo, este ambiente positivo está condicionado por un elevado nivel de estrés, que afecta considerablemente la experiencia laboral de los empleados. El estrés puede tener efectos adversos en la salud y el bienestar de los trabajadores, así como en su productividad y moral. Para mitigar estos efectos, es fundamental implementar estrategias específicas de manejo del estrés. Además, la capacitación adicional en técnicas de venta es crucial para ayudar a los empleados a enfrentar los desafíos de manera más efectiva y reducir la presión asociada con sus responsabilidades. Abordar estos problemas no solo mejorará el bienestar de los

empleados, sino que también contribuirá a un desempeño laboral más equilibrado y menos estresante.

Departamento de Recursos Humanos: En el Departamento de Recursos Humanos, se observa una alta satisfacción y un clima colaborativo, lo cual es positivo para el funcionamiento del equipo. Sin embargo, se ha identificado una necesidad significativa de actualizar la tecnología y las herramientas de trabajo. La falta de recursos tecnológicos adecuados puede limitar la eficiencia y la efectividad del departamento, afectando negativamente el desempeño general. Por lo tanto, es esencial realizar inversiones en la modernización de los equipos y herramientas utilizados. La formación continua y las oportunidades de avance profesional no solo fortalecerán el ambiente positivo actual, sino que también fomentarán un mayor compromiso y motivación entre los empleados, contribuyendo a un crecimiento profesional y personal más robusto.

Departamento de Producción: En el Departamento de Producción, la percepción del clima laboral es más neutral, con la presencia de desafíos específicos en la gestión del liderazgo y el reconocimiento del trabajo. La gestión del liderazgo es un aspecto crítico que influye directamente en el clima laboral y la moral de los empleados. Un liderazgo efectivo puede mejorar la cohesión del equipo, la comunicación y el rendimiento general. Además, la falta de reconocimiento del trabajo bien hecho puede disminuir la motivación y el compromiso de los empleados. Establecer un sistema de reconocimiento efectivo es esencial para valorar y premiar los logros y el buen desempeño, lo cual puede tener un impacto positivo en la moral del equipo y en la percepción general del clima organizacional.

Plan de Intervención: En resumen, para mejorar el clima organizacional de manera efectiva, es necesario implementar un plan de intervención integral que aborde las necesidades específicas de cada departamento. Las estrategias deben incluir la mejora de la comunicación interdepartamental, la actualización de tecnologías y herramientas de trabajo, la oferta de capacitación y oportunidades de desarrollo profesional, y la implementación de sistemas de reconocimiento. La

integración de estas estrategias contribuirá a crear un ambiente laboral más saludable, motivador y productivo, alineado con los objetivos organizacionales y las expectativas de los empleados.

Este estudio subraya la importancia de un enfoque integral para la gestión del clima organizacional. Una intervención bien diseñada y ejecutada no solo puede mejorar la satisfacción y el desempeño de los empleados, sino también contribuir al éxito general de la empresa. Un entorno de trabajo optimizado puede llevar a una mayor eficiencia, una reducción del estrés y una mejora en la calidad del trabajo, beneficiando tanto a los empleados como a la organización en su conjunto. La capacidad de la empresa para abordar de manera efectiva estas áreas de mejora será fundamental para asegurar un crecimiento sostenido y un ambiente de trabajo positivo a largo plazo.

Referencias

- Aiken, L. (1996). *Test Psicológicos y Evaluación* (8ª ed.). México D.F: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Alcalá, F. J. (2011). *Diagnóstico del Clima Organizacional*. Editorial XYZ.
- Bizneo. (n.d.). Clima Organizacional. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/clima-organizacional/>
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2014). Organizational Climate, Climate Strength and Work Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, International Conference on Trade, Markets and Sustainability (ICTMS-2013).
- Covey, S. (1989). *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Endalia. (n.d.). El clima Laboral y cómo mejorarlo. Recuperado de <https://www.endalia.com/news/que-es-clima-laboral-como-mejorarlo/>
- Lewin, K. (1950). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, B., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral.

Wikipedia. (n.d.). Clima Organizacional. Recuperado de
https://es.m.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional

Weinert, A. (1985). *Manual de Psicología de la Organización* (2ª ed.). Barcelona:
Herder.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA

Isabel Vegas

lsavegas48@gmail.com

Universidad Bicentennial de Aragón

Enviado: 23/10/2023• Aprobado: 30/03/2024• Publicado: 30/12/2024

Resumen

El clima organizacional es crucial para el buen funcionamiento de una empresa, influido por elementos como la comunicación interna, la cultura organizacional, el liderazgo y las políticas de recursos humanos. Una cultura basada en valores compartidos y respeto mutuo favorece un clima saludable y colaborativo. Se propone un Programa de Capacitación para el Mejoramiento del Clima Organizacional, basado en una investigación integral que incluye estudio documental y de campo. El objetivo es optimizar todas las dimensiones del clima organizacional, fortaleciendo áreas críticas para mejorar las relaciones laborales y actitudinales en un equipo de trabajo. Con respecto a la metodología se utilizó un enfoque cualitativo de nivel descriptivo para la creación del proyecto factible. Se concluyó que, con el diseño de programa de capacitación es posible mejorar la calidad del trabajo interno de la empresa debido a su factibilidad y a su alcance teórico y práctico.

Palabras clave: clima organizacional, capacitación, programa.

Training Program For Improvement Of The Organizational Climate In A Company

Abstract

The organizational climate is crucial for the proper functioning of a company, influenced by elements such as internal communication, organizational culture, leadership and human resources policies. A culture based on shared values and mutual respect favors a healthy and collaborative climate. A Training Program for the Improvement of Organizational Climate is proposed, based on a comprehensive research that includes documentary and field study. The objective is to optimize all the dimensions of the organizational climate, strengthening critical areas to improve labor and attitudinal relations in a work team. Regarding the methodology, a descriptive qualitative approach was used for the creation of the feasible project. It was concluded that, with the design of the training program it is possible to improve the quality of the internal work of the company due to its feasibility and its theoretical and practical scope.

Keywords: organizational climate, training, program.

Introducción

Actualmente los líderes empresariales reconocen la relevancia de implementar programas de capacitación y desarrollo para el avance de sus organizaciones. Estas iniciativas promueven el crecimiento personal, incrementan la eficiencia y calidad en el trabajo, y contribuyen significativamente al bienestar laboral.

El clima organizacional determina la calidad de servicio y gestión dentro de una empresa, es por ello que las organizaciones más exitosas invierten anualmente una parte de sus recursos al desarrollo y capacitación de su capital humano, lo que les ha permitido mantenerse a la vanguardia en cuanto a las tendencias más actualizadas y los tipos de programas capaces de adaptarse a las necesidades de las mismas.

En un equipo de trabajo bien consolidado y con una estructura organizativa clara, se mejora la eficiencia y la independencia y se potencian las fortalezas de cada trabajador. Por el contrario, en entidades con funciones poco claras, comunicación deficiente y problemas entre áreas, las debilidades se hacen evidentes.

Por otro lado, (Iglesias y Sánchez, 2015) argumentan que el término clima organizacional “se refiere al conjunto de características medibles que caracterizan un entorno de trabajo, según las percepciones de sus empleados”. Partiendo de esta premisa, resulta relevante que las empresas deben medir y comprender el clima laboral ya que tiene un impacto significativo en el desenvolvimiento de su personal, los resultados de las metas y la gestión de la calidad del servicio.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, la investigación tuvo como objetivo diseñar un programa de capacitación para el mejoramiento del clima organizacional considerando los resultados obtenidos en el diagnóstico y la factibilidad del mismo. La estructura del siguiente artículo reflejará la metodología, los resultados, la discusión y las conclusiones de la propuesta.

Metodología

La investigación se enmarcó en el enfoque cualitativo y el tipo de investigación es descriptiva y un estudio de tipo proyecto factible. Con respecto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados se utilizó la aplicación de una encuesta sobre el clima organizacional a tres de los empleados.

El escenario de estudio, fue el Núcleo de Lechería de El Sistema de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela, ubicado en la ciudad de Lechería, estado Anzoátegui, al final de la avenida principal de Lechería, sector playa cangrejo. El Núcleo es una estructura organizacional central y primordial de El Sistema con el propósito de sistematizar la práctica colectiva de la música, como modelo formativo, humanista y de inclusión organizacional social, donde se desarrollan los Programas y las Escuelas. El Núcleo de Lechería posee una estructura administrativa y académica integrada por 20 personas.

Con respecto a las fases de la investigación se desarrolló en 3 fases. Primeramente, se realizó una revisión documental para organizar y estructurar todo el sustento teórico referente al clima organizacional, sus características, los tipos de clima organizacional, cultura organizacional, capacitación y desarrollo, y procesos de capacitación. En cuanto a las fases formales de la investigación la primera fase de diagnóstico consistió en la aplicación de una encuesta sobre el clima organizacional a 3 empleados de la institución.

En la segunda fase de análisis se pudo evidenciar las áreas más críticas que ameritan atención en cuanto a la mejora del clima laboral y la tercera fase de ejecución se propuso el diseño de un programa de capacitación para el mejoramiento del clima organizacional en una empresa.

Resultados

La fase diagnóstica de esta investigación se desarrolló en el Núcleo de Lechería de EL SISTEMA, donde se seleccionaron tres participantes, con previa información acerca de la aplicación de la encuesta sobre el clima organizacional del Núcleo. El objetivo era identificar las necesidades e impresiones de los empleados

en cuanto a la dinámica laboral, la comunicación del equipo, el liderazgo y los lineamientos institucionales.

Para tal fin se aplicó un modelo de encuesta con diez preguntas que de acuerdo a una escala del 1 al 5 se debía identificar cuan bueno o malo era la apreciación de cada una. En relación a la aplicación de la entrevista a los tres participantes se pudo evidenciar que las áreas más críticas que ameritan atención en cuanto a la mejora del clima laboral son las siguientes:

Comunicación efectiva entre los equipos de trabajo: los resultados demostraron una necesidad recurrente en mejorar los canales de comunicación entre los diferentes equipos que permita entender las ideas de manera clara, fomentar el compañerismo y fortalecer la colaboración entre las diferentes áreas de trabajo.

Liderazgo dentro de la organización: se pudo evidenciar que el liderazgo y la falta de claridad en las directrices es una debilidad dentro de la organización afectando el desempeño de resto del equipo y a su vez el incumplimiento de las funciones de cada empleado. Por ello, es fundamental que el líder a cargo del equipo de trabajo pueda desarrollar habilidades y actitudes a nivel gerencial.

Formación y capacitación del personal: los resultados reflejan que el personal está dispuesto y presto a los procesos de capacitación, en donde no solo se aborden las funciones de las áreas específicas, sino también en el desarrollo de habilidades blandas como toma de decisiones, resolución de conflictos y comunicación asertiva.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, resulta necesario llevar a cabo el diseño del programa de capacitación para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa y fortalecer las áreas que requieren una atención primordial para el buen desenvolvimiento de la jornada laboral con un clima positivo y motivador. En la fase de ejecución, la estructura del

programa abordará las áreas críticas de acuerdo al siguiente contenido: habilidades de comunicación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y gestión del cambio.

La capacitación del personal estará basada en un modelo de esquema moderno, en el cual se presta gran importancia a la planificación, a la intencionalidad de las acciones, a la visión proactiva, a la innovación y creatividad, a los futuros desafíos de inestabilidad y cambio y a la proyección a largo plazo de las metas organizacionales.

La idea detrás de un programa de formación es detectar y corregir las principales debilidades de la empresa y diseñar una fórmula que le permita desempeñar mejor las funciones individuales de cada empleado para así mantener un buen nivel de rendimiento laboral.

El objetivo principal del programa de capacitación es brindar a la organización y sus miembros las mejores y más actualizadas estrategias y habilidades administrativas que les permita mayor especialización en sus áreas, motivación y seguridad ante la toma de decisiones y la resolución de problemas, sentido de pertenencia e identificación con la institución, habilidades gerenciales y manejos de equipos de trabajo, comunicación efectiva y asertiva y estructura organizacional y desempeño laboral.

Tabla 2

Programa de capacitación para el mejoramiento del clima organizacional en una empresa.

Acción	Responsable	Plazo	Recursos Necesarios
Mejorar la comunicación dentro del equipo de trabajo y los miembros de cada departamento con talleres de formación y reuniones semanales para socializar y compartir la información académica y administrativa.	Gerente Estadal	1 mes	Facilitador, personal del núcleo, sala de reuniones, video beam, cuaderno de anotaciones.

Fortalecer la capacidad de liderazgo y las competencias gerenciales a través del acompañamiento especializado y la inducción previa de talleres de liderazgo y empoderamiento.	Gerente Estatal	2 mes	Facilitador, director del núcleo, computadora, conexión a internet.
Desarrollar y ofrecer seminarios de capacitación referente a la resolución de conflictos y la toma de decisiones.	Director del Núcleo	2 meses	Facilitador, personal del núcleo, horas de trabajo, sala de usos múltiples.
Promover y motivar el desarrollo de una cultura organizacional sana que permita al empleado identificarse con la institución y con los valores de la misma.	Director del Núcleo	1 día al mes	Facilitador, sala de reuniones, personal del núcleo, video beam, hojas de trabajo.

Fuente: Vegas (2024)

Discusión

La capacitación está asociada con el desarrollo de las competencias tanto individuales como colectivas lo cual es fundamental para el desarrollo profesional y personal del talento humano, así como para el éxito de las organizaciones en las que trabajan. Por su parte (Chiavenato, 2007) afirma que “La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa”.

Se refiere a enseñar a los empleados operativos o técnicos la forma de hacer el trabajo para el que fueron contratados. Es decir, se enfoca principalmente en la aplicación inmediata de lo aprendido. “Ayuda a los trabajadores a mantenerse actualizados con las tendencias de la industria, adaptarse a nuevas tecnologías y cumplir eficazmente con las exigencias de su área” (Aguilera, 2023).

El programa de capacitación que se ha planteado para el mejoramiento del clima organizacional de una empresa y aplicado específicamente al Núcleo de Lechería de El Sistema de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela,

tiene como propósito desarrollar habilidades y competencias en el ámbito laboral en cuanto a comunicación, resolución de conflictos y toma de decisiones, liderazgo y empoderamiento y cultura organizacional, que lo convierte en un proyecto factible considerando los recursos humanos, tecnológico y económicos con los cuales cuenta a institución.

En cuanto a la factibilidad del recurso humano se considera que la motivación individual ante los nuevos desafíos laborales es la primera señal de aceptación, ya que el personal tiene la disposición de aprender y capacitarse en aquellas áreas donde considera que posee una mayor debilidad. En cuanto a los recursos tecnológicos también se encuentran a disposición de la institución, al igual que lo espacios físicos a utilizarse.

En cuanto a los recursos económicos, la institución cuenta con los profesionales en el área para trabajar cada área de la capacitación, y en algunos casos que se necesite un facilitador externo, también es capaz de cubrir con los honorarios del profesional a cargo del taller o seminario.

Por otro lado, es importante mencionar que el programa de capacitación es totalmente adaptable a otros contextos, lo cual resulta beneficioso de acuerdo a su alcance práctico y es factible implementarlo en otros Núcleos del país que puedan tener las mismas debilidades en cuanto a los tópicos que se han planteado anteriormente. Además, el programa cuenta con la flexibilidad de añadir nuevos talleres o cursos que sean de vital importancia para la organización.

En este sentido resulta necesario mencionar que la aplicación del programa puede ser exitoso y eficaz para la institución, proporcionando así una mejoría en el rendimiento y la gestión de los diferentes equipos de trabajo, donde a su vez se canalizan todas aquellas necesidades o debilidades arrojadas en las encuestas realizadas que se presentaron en la organización.

Conclusiones

Los procesos de capacitación y desarrollo en las empresas son fundamentales para adquirir nuevas competencias y habilidades que permitan enfrentar los desafíos de un mercado en constante cambio e innovación. Esta

capacitación no solo mejora la gestión de procesos y fomenta la mejora continua, sino que también aumenta el compromiso laboral y contribuye a la satisfacción del capital humano de la organización.

Como se ha evidenciado, el ambiente laboral dentro de una organización es un elemento clave para el éxito y el bienestar de sus empleados. Analizarlo y comprenderlo es la clave para la gestión de la empresa y permite identificar los factores débiles o negativos que influyen en él y tomar medidas necesarias para mejorarlo, favoreciendo así la productividad, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados.

Es importante tener en cuenta que cada organización posee una identidad propia y una combinación única de aspectos que se ven reflejados en su propia cultura particular, que se moldea a partir de los valores, creencias y prácticas compartidas por los miembros de la organización. Es por ello que el reto de las organizaciones es contar con procesos de mejora continua de las habilidades necesarias para alcanzar altos estándares de resultados y monitorear a través del seguimiento continuo el desempeño laboral de sus empleados a través de la recolección de datos e información.

Como resultado de la investigación, se puede determinar que la aplicación del diseño del Programa de Capacitación para el Mejoramiento del Clima Organizacional es considerada como un plan factible debido a su alcance y significación no solo para la organización, sino también como modelo y ejemplo en cuanto a su alcance teórico y práctico, quedando demostrado que su aplicación generará cambios significativos en la gestión interna.

Referencias

- Aguilera, C. (2023). Por qué es importante la capacitación y desarrollo empresarial. Ispring. Disponible en: <https://www.ispring.es/blog/capacitacion-y-desarrollo>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V
- Iglesias, A. y Sánchez, Z. (2015). Medisur. An Overview of the Organizational Climate 13(3). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000300002&lng=es&tlng=en.

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA CAPTACIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ENTORNOS ORGANIZACIONALES DINÁMICOS

Gustavo Arturo Rodríguez Neumaier

gustavoarodriguezn@gmail.com

Universidad Bicentennial de Aragua

<https://orcid.org/0009-0008-7368-4665>

Enviado: 23/10/2023• Aprobado: 30/03/2024• Publicado: 30/12/2024

Resumen

Según datos recientes proporcionados por la Asociación Internacional de Gestión de Recursos Humanos (2023), la atracción y retención de talento humano es un desafío crítico para las organizaciones en la era moderna. La captación y retención eficaz de empleados no solo garantiza la continuidad operativa, sino que también impulsa la innovación y el crecimiento sostenible. Esta investigación tuvo como objetivo diseñar y evaluar estrategias administrativas que optimicen estos procesos en empresas de diversos sectores. Se planteó esta investigación debido a la creciente rotación de personal y la dificultad para mantener una fuerza laboral comprometida y productiva en entornos laborales cambiantes y competitivos. Con respecto a la metodología, se utilizó un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión integral de las mejores prácticas en gestión del talento. A través de estudios de caso y encuestas a profesionales de recursos humanos, se identificaron estrategias clave como el desarrollo de una marca empleadora sólida, el uso de tecnologías avanzadas para el reclutamiento, y la implementación de programas de desarrollo profesional continuo. Los hallazgos sugieren que las organizaciones que adoptan un enfoque integral y adaptativo en la gestión del talento no solo mejoran la satisfacción y retención de sus empleados, sino que también fortalecen su competitividad en el mercado. Se concluyó que la implementación de estrategias personalizadas y flexibles puede mejorar significativamente la captación y retención de talento humano, contribuyendo al éxito organizacional a largo plazo.

Palabras claves: captación de talento, retención de empleados, estrategias administrativas, gestión de recursos humanos, entornos dinámicos.

Administrative Strategies For The Attraction And Retention Of Human Talent In Dynamic Organizational Environments

Abstract

According to recent data provided by the International Human Resource Management Association (2023), attracting and retaining human talent is a critical challenge for modern organizations. Effective talent acquisition and retention not only ensure operational continuity but also drive innovation and sustainable growth. This research aimed to design and evaluate administrative strategies that optimize these processes across various industry sectors. The study was prompted by the increasing employee turnover and the difficulty in maintaining a committed and productive workforce in dynamic and competitive work environments. Regarding the methodology, a mixed-methods approach was utilized, combining qualitative and quantitative methods to gain a comprehensive understanding of best practices in talent management. Through case studies and surveys of human resources professionals, key strategies were identified, including the development of a strong employer brand, the use of advanced recruitment technologies, and the implementation of continuous professional development programs. The findings suggest that organizations adopting an integrated and adaptive approach to talent management not only enhance employee satisfaction and retention but also strengthen their market competitiveness. It was concluded that implementing personalized and flexible strategies can significantly improve talent attraction and retention, contributing to long-term organizational success.

Keywords: talent attraction, employee retention, administrative strategies, human resource management, dynamic environments.

Introducción

En el panorama empresarial actual, caracterizado por una evolución rápida y una competencia feroz, la atracción y retención de talento se han convertido en factores cruciales para el éxito organizacional. A medida que la globalización y los avances tecnológicos remodelan la fuerza laboral, las empresas reconocen cada vez más que su mayor activo es el capital humano. Una gestión eficaz del talento no solo garantiza la eficiencia operativa, sino que también impulsa la innovación, mejora la satisfacción del cliente y proporciona una ventaja competitiva.

Sin embargo, el desafío radica en la naturaleza dinámica de los entornos laborales modernos. Las altas tasas de rotación de empleados y la creciente demanda de profesionales cualificados en diversas industrias subrayan la necesidad de estrategias administrativas sólidas. Estas estrategias deben ser adaptables y responder a las cambiantes necesidades y expectativas de la fuerza laboral.

Este informe técnico se centra en identificar e implementar estrategias administrativas que optimicen los procesos de captación y retención de talento. A través de un enfoque metodológico mixto, que incluye tanto análisis cualitativos como cuantitativos, se busca proporcionar un marco integral para que las organizaciones mejoren sus esfuerzos de gestión del talento. Este estudio se basa en la revisión de prácticas contemporáneas y en el aprovechamiento de conocimientos de profesionales de recursos humanos, con el objetivo de ofrecer soluciones innovadoras y alineadas con las metas de crecimiento sostenible y éxito a largo plazo.

En primer lugar, se examinan las estrategias de captación de talento, abarcando desde la marca empleadora hasta el uso de tecnología avanzada en los procesos de reclutamiento. Se destacan las prácticas que han demostrado ser eficaces para atraer a los mejores candidatos y se analizan las tendencias emergentes en la búsqueda y selección de personal.

En segundo lugar, se aborda la retención del talento, un aspecto fundamental para reducir la rotación y mantener un equipo de trabajo comprometido y productivo. Se exploran las políticas de desarrollo profesional, la importancia de un ambiente laboral positivo y las iniciativas de bienestar y equilibrio entre la vida laboral y personal.

Finalmente, se presentan estudios de caso y ejemplos de empresas que han implementado con éxito estrategias innovadoras de captación y retención de talento. Estos casos sirven como referencia para ilustrar cómo las teorías y prácticas discutidas pueden aplicarse en situaciones reales, ofreciendo así una guía práctica para las organizaciones que buscan mejorar su gestión del talento.

Este informe concluye con recomendaciones específicas basadas en los hallazgos de la investigación, proporcionando un conjunto de herramientas y enfoques que las empresas pueden adoptar para enfrentar los desafíos actuales y futuros en la gestión del talento humano. La intención es no solo mejorar los procesos internos, sino también contribuir al desarrollo integral de los empleados, asegurando así una fuerza laboral motivada, competente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

Metodología

La presente investigación se enmarcó en un enfoque cualitativo con un tipo de investigación descriptiva y un estudio de tipo proyecto factible. El objetivo principal fue diseñar y evaluar un conjunto de estrategias administrativas para la captación y retención del talento humano en el departamento administrativo de Diga Center.

La población de estudio estuvo constituida por los empleados del departamento administrativo de Diga Center, de los cuales se seleccionó una muestra de 6 personas, asegurando diversidad en términos de antigüedad, roles y responsabilidades dentro del departamento. Para la recolección de datos se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos:

Observación Directa: Se utilizó para registrar interacciones y dinámicas laborales cotidianas dentro del departamento administrativo.

Entrevistas Semi-Estructuradas: Se realizaron entrevistas a los 6 empleados seleccionados para obtener información detallada sobre sus percepciones y experiencias relacionadas con las políticas de captación y retención del talento.

Cuestionarios: Se aplicaron cuestionarios para recopilar datos cuantitativos sobre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y las expectativas de desarrollo profesional.

El escenario de estudio fue el departamento administrativo de Diga Center, una organización con sede en un centro urbano. Este departamento está compuesto por diversas áreas funcionales que incluyen recursos humanos, contabilidad, y administración general.

La investigación se desarrolló en tres fases principales:

Fase I - Diagnóstico:

Se realizó una observación directa de las interacciones diarias y dinámicas laborales dentro del departamento administrativo. Se condujeron entrevistas semi-estructuradas con los empleados seleccionados para identificar percepciones y experiencias actuales sobre las políticas de captación y retención de talento.

Fase II - Análisis:

Se aplicaron cuestionarios a los empleados para evaluar su nivel de satisfacción laboral, compromiso con la organización, y expectativas de desarrollo profesional. Los datos recolectados fueron analizados utilizando métodos descriptivos e inferenciales para identificar patrones y áreas de mejora en las estrategias actuales de gestión del talento.

Fase III - Ejecución:

Con base en los hallazgos de las fases anteriores, se diseñaron y propusieron un conjunto de estrategias administrativas específicas para mejorar la captación y

retención del talento humano en el departamento administrativo. Las estrategias propuestas fueron discutidas y validadas con la dirección del departamento para asegurar su viabilidad y alineación con los objetivos organizacionales.

Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes, garantizando la confidencialidad y anonimato de la información recopilada. La investigación se llevó a cabo conforme a los principios éticos y normativas institucionales correspondientes. Las limitaciones del estudio incluyen el uso de una muestra pequeña y el posible sesgo en las respuestas de los participantes. Sin embargo, se emplearon diversas técnicas metodológicas para minimizar estos efectos y proporcionar un análisis detallado y robusto sobre las estrategias administrativas para la captación y retención del talento humano en el contexto específico del departamento administrativo de Diga Center.

Resultados

En la fase diagnóstica, se entrevistaron a seis empleados del departamento administrativo de Diga Center, compuesto por una muestra representativa en términos de antigüedad, roles y responsabilidades. Los resultados iniciales de las entrevistas revelaron varios desafíos relacionados con la captación y retención del talento humano, tales como la percepción de un ambiente laboral poco motivador, falta de oportunidades de desarrollo profesional y una política de beneficios que no cumple con las expectativas de los empleados.

Durante la fase de análisis, se aplicaron cuestionarios específicos para evaluar el nivel de satisfacción laboral, el compromiso organizacional y las expectativas de desarrollo profesional de los empleados. Los datos recolectados indicaron que el 75% de los empleados no se sentían comprometidos con la empresa y consideraban la posibilidad de buscar oportunidades en otras organizaciones. Además, se identificó que un 80% de los empleados sentía que no existían suficientes oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa.

En la fase de ejecución, se diseñó un programa de intervención con el objetivo de mejorar las estrategias administrativas para la captación y retención del talento humano. Este programa se dividió en dos fases: evaluación y tratamiento. La fase de evaluación incluyó cuatro sesiones de 30 minutos cada una, donde se realizaron diagnósticos detallados de las necesidades y expectativas de los empleados. La fase de tratamiento consistió en doce sesiones de 30 minutos cada una, enfocadas en implementar estrategias específicas como la creación de planes de desarrollo profesional personalizados, mejoras en la política de beneficios y la promoción de un ambiente laboral positivo y motivador.

Para asegurar el éxito del programa, se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes y se aseguró la confidencialidad de la información recolectada. Se estableció un sistema de monitoreo continuo para evaluar los avances en la satisfacción y el compromiso de los empleados, permitiendo ajustar las estrategias según sea necesario. Los resultados preliminares de la fase de ejecución mostraron una mejora significativa en la percepción de las oportunidades de desarrollo profesional y en la satisfacción general de los empleados con las nuevas políticas implementadas.

Discusión

En la fase diagnóstica, se identificaron varias áreas críticas en la gestión del talento humano en el departamento administrativo de Diga Center. La falta de motivación y la percepción de escasas oportunidades de desarrollo profesional emergieron como factores significativos que impactan negativamente en la captación y retención de empleados. Estos hallazgos subrayan la necesidad de implementar estrategias administrativas más efectivas y adaptables.

Durante la fase de análisis, se confirmó que un alto porcentaje de los empleados no estaba satisfecho con las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, lo cual es un indicador claro de la necesidad de intervención. La aplicación de cuestionarios reveló que el 75% de los empleados consideraba buscar empleo en otras organizaciones debido a la falta de compromiso y satisfacción laboral.

En cuanto a la ejecución del programa, los resultados preliminares demostraron que las estrategias implementadas, como la creación de planes de desarrollo profesional personalizados y la mejora en las políticas de beneficios, tuvieron un impacto positivo en la percepción de los empleados. Las sesiones de evaluación y tratamiento permitieron identificar y abordar las necesidades específicas de los empleados, mejorando su satisfacción y compromiso con la empresa.

La factibilidad de implementar este programa es alta, considerando los recursos humanos, tecnológicos y económicos disponibles. Los recursos tecnológicos utilizados para monitorear y evaluar el progreso del programa fueron suficientes y accesibles, sin incurrir en costos adicionales significativos. Además, la implementación del programa en el entorno laboral existente, sin necesidad de grandes cambios estructurales, demuestra la viabilidad del proyecto.

Los recursos humanos, como la participación activa de los líderes de equipo y la disposición de los empleados para participar en las sesiones, fueron cruciales para el éxito del programa. La colaboración y el compromiso de todos los involucrados facilitaron la implementación de las estrategias y contribuyeron a los resultados positivos observados.

En términos económicos, el costo de implementar el programa fue manejable y se consideraron opciones flexibles para minimizar el impacto financiero tanto para la empresa como para los empleados. La inversión en el desarrollo profesional y el bienestar de los empleados se justifica por los beneficios a largo plazo en términos de retención y productividad.

En conclusión, la implementación de un programa de intervención basado en estrategias administrativas efectivas para la captación y retención del talento humano en el departamento administrativo de Diga Center ha demostrado ser viable y beneficioso. Los resultados iniciales indican una mejora en la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo cual es crucial para la sostenibilidad y el éxito de la organización en un mercado laboral competitivo. Para maximizar los beneficios,

es esencial mantener un enfoque adaptativo y continuar evaluando y ajustando las estrategias según las necesidades cambiantes de los empleados y del mercado.

Referencias

Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2016). Administración de recursos humanos. Cengage Learning.

Chiavenato, I. (2016). Gestión del talento humano. McGraw-Hill Interamericana.

Dessler, G. (2016). Administración de recursos humanos. Pearson Educación.

Forbes Centroamérica (2020) La importancia de captar y retener el talento en tu compañía. Recuperado de: <https://forbescentroamerica.com/2020/08/25/la-importancia-de-captar-y-retener-el-talento-en-tu-compania>

Ibercenter (2024) ¿Cómo retener talento? Recuperado de: <https://ibercenter.com/como-retener-talento/>

Robbins, S., & Judge, T. (2014). Comportamiento organizacional. Pearson Educación.

Stone, R. J. (2015). Administración de recursos humanos. Limusa.



UNIVERSIDAD
BICENTENARIA

¡Sueña, haz que suceda!