UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

CASO DE ESTUDIO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN C.A. CERVECERÍA REGIONAL BASADO EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Presentado por:
Lic. Morales Rengifo, Luis Eduardo

Para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Dra. Salas Guzmán, Olimpia

Caracas, enero de 2011.

ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano **Luis Eduardo Morales Rengifo**, titular de la cédula de identidad nro. 16.558.824 para optar al grado de **Especialista en Gerencia de Proyectos**, cuyo título es **Caso de estudio: gestión del talento humano en C.A. Cervecería Regional basado en la formación de equipos de alto desempeño**; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello: y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 21 días del mes de Enero de 2011.

Dra. Olimpia Salas Guzmán

C.I. 4285434

DEDICATORIA

La vida es corta. A veces ni cuenta nos damos de ello. Dada esta circunstancia, las personas pasan por tu vida y entre una cosa y otra, siempre las dejas en la última de las prioridades. Hasta que llega el día en el que lamentablemente partieron y no tuvimos la oportunidad de compartir más con ese ser querido por estar pendiente de otras cosas quizás menos importantes.

Recientemente aprendí esa lección: el día que culminé el primer borrador de esta investigación, falleció mi abuelo, cuya visita estuve posponiendo durante un tiempo por miles de cosas producto de la rutina y no pude despedirme antes de su partida.

Estimado abuelo, hoy te dedico este Trabajo Especial de Grado, producto de meses de trabajo, por haber sido un ser único y especial con el cual me hubiera gustado compartir mucho más.

Sé que donde estés cuidas a mi madre y a mí. Te extrañaremos y te llevaré en mi corazón.

RECONOCIMIENTOS

A Dios, por permitirme todos los días gozar de una excelente salud y ayudarme en cada paso que doy en mi vida.

A mis padres, por estar siempre conmigo a pesar de mis compromisos y actitudes. Son únicos. Soy afortunado de tenerlos conmigo.

A la Dra. Olimpia Salas, por su paciencia, sabiduría, compromiso y sus excelentes estrategias de conocimiento: ella es modelo de inspiración para cualquier persona que desee hacer un Trabajo Especial de Grado. ¡Qué suerte haberla encontrado en mi camino!

Al grupo de trabajo de asesoría del TEG: gracias a ellos logré aprender muchas cosas a nivel académico y profesional es un excelente grupo y les deseo el mayor de los éxitos en sus respectivos TEG's como en adelante.

A Cervecería Regional, en especial a Tabata Andrade, por haber mostrado un gran interés en esta investigación.

A mis compañeros de postgrado, por haber compartido conmigo este año lleno de gratos recuerdos.

Finalmente a la Universidad Católica Andrés Bello, por permitirme haber alcanzado una meta más en mi vida profesional.

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

CACR: C.A. Cervecería Regional.

CIDEC: Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales.

COTEC: Fundación COTEC.

DIALNET: Base de datos de Tesis.

EBSCO: Base de Datos EBSCO.

EDT: Estructura Desagregada de Trabajo.

HRM: Human Resources Management.

I + D: Investigación y Desarrollo.

PMI: Project Management Institute.

PMBOK: Project Management Body Of Knowledge.

RRHH: Recursos Humanos.

SKANDIA: Firma de origen escandinavo de seguros y finanzas. Creadora del modelo del mismo nombre.

SSRN: Social Science Research Network.

UNIZAR: Base de datos.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

CASO DE ESTUDIO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN C.A. CERVECERÍA REGIONAL BASADO EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Autor: Luis Eduardo Morales Rengifo.
Asesor: Olimpia Salas.
Año: 2011.

RESUMEN

Esta investigación tiene como premisa dar respuesta a dos interrogantes fundamentales: ¿Cuáles serían las estrategias adecuadas para que los grupos de trabajo de C.A. Cervecería Regional se conviertan en equipos de alto desempeño?, y ¿Cuál sería el arte o método más adecuado para diagnosticar las estrategias antes requeridas? La investigación se basa en las siguientes premisas: en la necesidad que tiene la empresa de adaptarse al entorno de forma rápida y eficaz; La importancia de los equipos de alto desempeño dentro del proceso organizacional; La relevancia de la eficiente gestión del capital humano como gestor del cambio organizacional y el rol protagónico del capital humano de las organizaciones como gestor de los procesos organizacionales, su eficiencia y adaptabilidad a los cambios del entorno. Su objetivo general es el de Estudiar la gestión del talento humano en C.A. Cervecería Regional para proponer un plan de mejora para el mismo basado en la generación de equipos de alto desempeño. Las bases teóricas de esta investigación hacen un recorrido que va desde loa aspectos básicos inherentes a la Administración de Recursos Humanos, pasando por los equipos de alto desempeño y particularmente haciendo mención a la gestión del conocimiento, tendencia de la gerencia actual de la cual se espera que sirva como soporte para la investigación. El modelo metodológico planteado consistió en una entrevista semi estructurada a la unidad de análisis pre seleccionada, previa evaluación del estado del arte. Una vez analizados los datos obtenidos se desarrolló el plan de mejora para con ello lograr los objetivos de la investigación. La estructura del trabajo de investigación comprende seis capítulos: El problema, marco teórico, marco metodológico, marco organizacional, análisis de los resultados, propuesta de plan de mejora, evaluación del proyecto y finalmente conclusiones y recomendaciones.

Palabras clave: Gestión del capital humano, Equipos de alto desempeño, Gerencia de Proyectos.

Líneas de Trabajo: Gerencia del Recurso Humano, Comportamiento Organizacional

INDICE

ACEPTACIÓN DEL ASESOR ii
DEDICATORIA iii
RECONOCIMIENTOS iv
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS v
RESUMEN vi
ÍNDICE DE TABLAS x
ÍNDICE DE FIGURAS xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS xii
INTRODUCCION 1
CAPITULO I 2
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN 2
Planteamiento del Problema. 2
Objetivos. 3
Justificación. 4
Alcance. 4
Limitaciones a la investigación. 4
Delimitación del proyecto. 5
Asunciones. 5
Riesgos asociados al proyecto. 6
CAPITULO II 7
MARCO TEÓRICO 7
Antecedentes. 7
Bases teóricas. 12
Aspectos generales del PMBOK inherentes a la investigación. 27
Aspectos legales. 28

CAPITULO III 30
MARCO METODOLÓGICO 30
Consideraciones generales. 30
Tipo de Investigación. 30
Diseño de la investigación. 30
Población y muestra. 31
Técnicas e instrumentos de recolección de datos. 31
Técnicas de procesamiento y análisis de datos. 32
Fases de la investigación. 32
Operacionalización de los objetivos. 34
Caracterización del instrumento. 36
Referencia cruzada de elementos claves en el instrumento. 37
Códigos de Ética. 40
CAPITULO IV 42
MARCO ORGANIZACIONAL 42
Reseña Histórica de C.A. Cervecería Regional. 42
Misión. 43
Visión. 43
Estructura Organizativa. 44
Acerca de sus planes. 44
Aspectos generales inherentes a la investigación. 45
CAPÍTULO V 46
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 46
Diagnóstico de la gestión del talento humano en CACR. 47
Resumen de hallazgos del diagnóstico de la gestión del talento humano en CACR. 62

Resultados del diagnóstico e investigación documental. 64
CAPÍTULO VI 65
PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA. 65
Alcance. 66
Exclusiones. 67
Riesgos asociados al proyecto. 67
Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) 69
Descripción de las actividades. 70
Cronograma de Ejecución del Proyecto. 74
CAPÍTULO VII 75
EVALUACIÓN DEL PROYECTO 75
CAPÍTULO VIII 77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 77
Conclusiones. 77
Recomendaciones. 77
BIBLIOGRAFÍA 79
Bases teóricas. 79
Bases legales. 80
Otras fuentes. 81
Referencias electrónicas. 84
Otras referencias. 85
ANEXO 1: AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA 86
ANEXO 2: MODELO DE GUÍA DE ENTREVISTA 88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Página

1: Matriz de riesgos del proyecto 6

2: Modelo PERFORM 24

3: Operacionalización de los objetivos 35

4: Caracterización del instrumento. 36

5: Resumen de Variable conocimiento de la misión de CACR 49

6: Resumen de Variable Motivación 51

7: Resumen de Variable Desempeño 53

8: Resumen de Variable Valores 54

9: Resumen de Variable Percepción externa de CACR 56

10: Valores de AmBev con mayor aceptación 57

11: Resumen de hallazgos del diagnóstico de la gestión del talento humano. 62

12: Resultados del diagnóstico e investigación documental 64

13: Hallazgos y premisas para el plan de mejora 65

14: Matriz de riesgos del plan de mejora propuesto 67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Página

1: Estructura del modelo Skandia. 12

2: Evolución de las sociedades del conocimiento y del capital humano..... 17

3: Concepto de equipo..... 19

4: Cultura individual versus colectiva 20

5: Relación Estrategia - Desempeño..... 21

6: Diversidad Cultural. 23

7: Aspectos de estrategia organizacional..... 26

8: Referencia cruzada de elementos clave del instrumento 39

9: Organigrama referencial de C.A. Cervecería Regional. 1

10: Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)..... 69

11: Revisión y actualización de la misión..... 70

12: Generación del modelo de innovación participativa 71

13: Creación del programa del reforzamiento del líder..... 71

14: Revisión de los objetivos corporativos 72

15: Creación del programa de detección de habilidades..... 73

16: Plan de revisión de RRHH 73

17: Cronograma de ejecución del Proyecto 74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Página

1: Elementos de la misión de mayor impacto.....47

2: Percepción de la misión.....48

3: Elementos que debería conservar la misión de CACR 48

4: Razones para ir a trabajar 49

5: Motivación por parte del líder.....50

6: Tipo de Motivación 51

7: Conocimiento de objetivos de desempeño 52

8: Conservación de los valores de CACR.....54

9: Percepción de CACR externamente.....55

10: Disponibilidad de los productos de CACR en el mercado 56

11: Apreciación de RRHH por procesos 59

12: Areas de mejora de RRHH 60

INTRODUCCION

Sobre estrategias y gestión del talento humano existe un universo de información a lo largo de la evolución de civilización: teorías, posturas, literatura, pasando por leyes y arbitrajes. Tales fuentes de información le han permitido a las organizaciones a lo largo de la historia asumir el riesgo de mantenerse a la par con su entorno o simplemente mantener un esquema estático, en el cual las probabilidades de permanecer en el tiempo son cuestionables y el ámbito de cambio ante el entorno se haría cuesta arriba.

Esta investigación pretendió estudiar la gestión del talento humano en C.A. Cervecería Regional para proponer un plan de mejora para el mismo basado en la generación de equipos de alto desempeño.

La misma está estructurada en siete capítulos: el primero, delimita el problema de la investigación precisando sus objetivos y resaltando la justificación de investigar el mismo. Seguidamente en el capítulo II se muestran los aspectos teóricos que sustentarán la investigación. El capítulo III mostrará todos los aspectos a nivel metodológico que conlleva la investigación así como los relacionados a población y muestra. El marco organizacional, correspondiente al capítulo IV comprende los aspectos básicos inherentes a la empresa. El Capítulo V comprende el análisis de los resultados luego de la aplicación del instrumento definido en el Capítulo III, lo que le dará paso al Capítulo VI, que consiste en el diseño del plan de mejora, el cual fue el fin último de esta investigación. El Capítulo VII corresponde a la evaluación del proyecto y el Capítulo VIII corresponde a las conclusiones y recomendaciones.

Se pretende con esta investigación realizar un aporte significativo a la definición clara y efectiva de las estrategias organizacionales de la empresa, así como el progreso de la mejora en los diferentes grupos de trabajo.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Planteamiento del Problema.

En la actualidad, en C.A. Cervecería Regional se experimentó un proceso de cambio y equiparación respecto al entorno, el cual demandaba de las organizaciones un mayor rendimiento y adaptabilidad. Pietrosemoli (2006) resalta, entre otros factores,

> ...las políticas de subsidios y proteccionismo, las leyes y regulaciones que propician el paternalismo y chocan frontalmente con la productividad laboral, la inestabilidad política y económica, los frecuentes cambios en las reglas de los negocios, el altísimo nivel de trabas burocráticas, el traslado de responsabilidades del estado al sector privado, la inseguridad y el bajo nivel educativo de la población. (pág. 1)

Por consiguiente, se hizo imperante la necesidad de contar con equipos de alto desempeño que respondieran de forma rápida y eficaz ante las demandas del mercado, clientes, proveedores, accionistas, Estado, entre otros.

> Antes, el pasado presentaba una base aceptable para prever cómo sería el futuro. El mañana era una proyección y extrapolación de las tendencias anteriores. Esta continuidad en las relaciones causa y efecto que caracterizó a la era industrial, ya no ocurre en la era de la información. (Fuentealba, 2006, pág. 2)

Para lograr que una organización efectúe la transición del paradigma industrial actual al nuevo paradigma de sociedades del conocimiento, se hizo imprescindible explorar las diferentes tendencias existentes en el área de Gestión del Capital Humano, con el objeto determinar cuál se adapta al contexto organizacional existente. Según Kart Lewin, referenciado en King & Anderson (2003), las

organizaciones son sistemas mantenidos en un sistema de constante equilibrio, donde coexisten fuerzas impulsoras (presiones para generar un cambio) y fuerzas de resistencias, que equilibran a las impulsoras. El desafío entonces es reconocer los elementos fundamentales que participan en cada una de estas fuerzas (o las generan), con el fin de que una organización pueda mejorar su capacidad para enfrentar con éxito los cambios.

En este orden de ideas, "Los procesos de la empresa pueden impulsar el talento humano" (Rivas, 2007), lo que trae como consecuencia que una organización podría mejorar su competitividad y adaptabilidad al entorno al impulsar el enlace procesos – capital humano como elemento clave para su éxito.

Por todo lo antes considerado, surgieron como inquietud para iniciar la investigación, las siguientes interrogantes:

¿Cuáles serían las percepciones sobre la gestión del talento humano por parte de los empleados de C.A. Cervecería Regional?

¿Cuál podría ser el plan para la mejora de esta gestión en base a estas percepciones previas y basadas en la generación de equipos de alto desempeño?

Objetivos.

Objetivo General.

Estudiar la gestión del talento humano en C.A. Cervecería Regional para proponer un plan de mejora para el mismo basado en la generación de equipos de alto desempeño.

Objetivos Específicos.

- Evaluar el estado del arte de gestión de capital humano en cuanto a formación de equipos de alto desempeño.
- Detectar las desviaciones encontradas en la unidad de análisis en cuanto a la gestión del talento humano.

- Plantear un plan de mejora en cuanto a gestión de capital humano para la unidad de análisis.

Justificación.

La presente investigación se justificó en virtud de:

- La necesidad que tuvo C.A. Cervecería Regional de adaptarse al entorno de forma rápida y eficaz.
- La importancia de los equipos de alto desempeño dentro del proceso organizacional.
- La relevancia de la eficiente gestión del capital humano como gestor del cambio organizacional.
- El rol protagónico del capital humano de las organizaciones como gestor de los procesos organizacionales, su eficiencia y adaptabilidad a los cambios del entorno.

Partiendo de estas premisas, se enmarcó la investigación, la cual pretendió buscar alternativas de cursos de mejora para lograr que C.A. Cervecería Regional se mantuviera a la vanguardia del contexto mencionado. Es importante destacar que para ese momento la Gerencia de Gestión Organizacional elaboraba planes de mejora en diversas áreas de la empresa, por lo que investigaciones como esta sirvieron de base para la toma de decisiones sobre mejores prácticas que pueden ser replicadas desde una unidad de análisis al resto de la organización.

Alcance.

El alcance de la investigación fue el estudio de la gestión del talento humano en CACR para la generación de un plan de mejora basado en la generación de equipos de alto desempeño.

Limitaciones a la investigación.

Las limitaciones a la investigación detectadas fueron las siguientes:

- El acceso a la información inherente a estrategias de la organización estaba restringido y en algunas áreas denegado, por políticas de confidencialidad.
- Se manejaron como punto base las estrategias de la unidad de análisis seleccionada, dada la limitante anterior a manera de marco referencial.
- Las políticas y procedimientos en cuanto a motivación y desarrollo organizacional no se encuentran accesibles al personal.

Delimitación del proyecto.

El proyecto se encuentra delimitado dentro CACR Planta Cagua específicamente en el área administrativa, tomándose como muestras la Vicepresidencia de Finanzas, Gestión Organizacional y Recursos Humanos.

Asunciones.

Se asumió que el proyecto

- No contemplaba mayores erogaciones económicas fuera de los gastos de transcripción.
- Para el caso de Compras se tomaría en cuenta todo el personal, mientras que para las otras dos gerencias sólo a los líderes, a modo de juicio de expertos.

Riesgos asociados al proyecto.

Tabla 1: Matriz de riesgos del proyecto

Problema	Riesgo	Niveles de Impacto	Acciones
Indisponibilidad de información de la empresa sobre gestión del capital humano	No se podría constatar si las estrategias propuestas ya están siendo aplicadas	Alto	Consultar a RRHH sobre las estrategias actuales y tratar de documentar dicha información.
Poca cooperación de parte de la unidad de análisis	Retrasos en el cronograma del proyecto Estrategias planteadas de forma incorrecta	Alto	Involucrar de forma motivadora al personal mostrando los beneficios de la investigación para el equipo de trabajo.
Falla comunicacional entre autor y asesor	Retrasos en el cronograma del proyecto.	Medio	Establecer y reforzar todas las maneras de comunicación posible entre ambas partes.
Interferencia de índole sindical en las operaciones de la planta	Cierre de la planta y retraso en el cronograma	Medio	Mantener contacto de forma electrónica con la unidad de análisis.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Partiendo del problema planteado y los objetivos, se procedió a recopilar todos aquellos aspectos de carácter teórico que se consideraron de relevancia para la investigación. Este capítulo fue estructurado en tres secciones: Antecedentes, bases teóricas y finalmente un breve glosario de términos.

Antecedentes.

A continuación se mostrarán de forma tabular los antecedentes de la investigación. En una primera parte lo correspondiente a artículos arbitrados y seguidamente las tesis.

Diseño y aplicación de un modelo de clima organizacional: estudio de un caso. Nysztor K., Judith (1995): El objetivo general de esta tesis fue el de Diseñar y aplicar un modelo integral de clima organizacional, sobre la base de algunas teorías existentes, que permita a una empresa diagnosticar su ambiente interno a través de la percepción que tienen sus trabajadores que conforman el modelo. Esto permitió complementar la información sobre clima organizacional necesaria para evaluar los modelos en el Capítulo IV.

Diagnóstico de la cultura organizacional de una empresa del sector servicio: estudio de un caso. Akl Sfeir, Nicole y Mata Bilbao, Ane Miren (1994): Esta investigación tuvo como objetivo general Conocer e identificar las características que conforman la cultura actual de la ya extinta cadena de tiendas MAXY'S y sus aportes permitieron determinar la incidencia de la cultura organizacional en la formación de equipos de alto desempeño y formulación de estrategias competitivas.

Diagnóstico de la resistencia al cambio por parte de los individuos que laboran en la Vicepresidencia Ejecutiva de Desarrollo Tecnológico de la

instrumento de medida para la evaluación cuantitativa de las mismas. La aproximación al objeto de investigación se ha realizado a través de un cuestionario de elaboración propia. La conclusión final de la investigación es que las barreras defensivas en las organizaciones permiten explicar ciertos comportamientos individuales y grupales al actuar como protección frente a situaciones de riesgo psicológico. Las barreras defensivas limitan la comprensión de las causas que conducen a los errores en un intento de encubrirlos para protegerse de la situación de incomodidad que les acompaña. Ha quedado demostrado que ciertas condiciones de contexto favorecen la aparición de barreras defensivas, y que éstas, a su vez, reducen el rendimiento de la organización.

Plan de Logística y Ejecución para el Cambio de 3PL de Johnson & Johnson Medical Venezuela. Mejías, Alexander (2010) en esta investigación se plantea un modelo para la gestión del cambio en el cual se encuentran varias áreas de la organización, entre ellas, el manejo del recurso humano. Destaca de la misma el planteamiento de cómo migrar al cambio planteado, mediante un levantamiento detallado de las necesidades, para convertirlas en acciones y planes de ejecución.

Diseño de un plan de gestión de recursos humanos, caso de estudio: Proyecto Social Proniño. Guerrero, Alexander (2010). En esta investigación se plantea un plan para la gestión del talento humano en un proyecto social entre la Universidad Católica Andrés Bello y la empresa Telefónica. Se realizó un diagnóstico de las prácticas en la gestión del recurso humano del proyecto, se identificaron las técnicas y herramientas que pueden auxiliar a los procesos de gestión y control, se evaluó la alineación de las practicas con la visión estratégica de la organización y se diseñó de un plan de gestión de recursos humanos para facilitar la administración y control del proyecto.

Estudio sobre Capital Humano 2008. IBM (2008). En este informe se evalúan las tendencias sobre el manejo del capital humano en diferentes empresas en 40 países. En el mismo se detectó que es una tarea vital el desarrollo de una plantilla

flexible, un alto déficit de liderazgo, y la oportunidad de un crecimiento derivado del análisis de la fuerza de trabajo.

Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. (Gestión del capital intelectual: Una nueva ventaja competitiva en las organizaciones). Matos, Florinda y Lopes Albino (2008): Los autores plantean que de acuerdo con el nuevo paradigma, el capital intelectual ha tomado cada vez más un papel de liderazgo en las empresas, debido a que a través de él se puede transformar la información en conocimiento. En el caso de CACR la experticia en los procesos propios de la industria han sido las claves para la transformación de esta información en conocimiento y la organización mediante investigaciones como esta pretende maximizar las ventajas de este capital.

Knowledge sharing networks and performance (Compartiendo redes del conocimiento y del desempeño). Marques, Dulce; Cardoso, Leonor y Zappalá, Salvatore (2008): La presente investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre las conductas de intercambio de conocimientos y el rendimiento. Las conductas anteriores fueron estudiadas con Análisis de Redes Sociales, en un intento por caracterizar a las redes de intercambio de conocimientos. A través de la identificación de individuos central en estas redes, los autores han hecho el análisis de la asociación entre esta centralidad y el desempeño individual. Para el caso de esta investigación y explícitamente en el Capítulo III al momento del diseño de la entrevista, estas dos variables fueron tomadas en cuenta, mediante el capital estructural (documentación de procesos) y la medida en la cual CACR optimiza ese conocimiento proveniente del recurso humano para mejorar el desempeño individual y organizacional.

Información en la Empresa para Innovar y Competir. Ferrer, Antonia (2008): El artículo da una breve descripción de la utilización de la información para la innovación en las empresas y los comentarios sobre las principales conclusiones del Informe Cotec 2008. Al igual que el artículo anterior, la autora resalta la

importancia de la información (capital intelectual) para hacer de la empresa un ente altamente competitivo, capaz de adaptarse a las variaciones del mercado y a la mejora continua de sus procesos.

Advanced Manufacturing Technologies and HRM Policies. Findings From Chemical and Food and Drink Companies in the Netherlands and Great Britain. (Políticas avanzadas de tecnologías de producción y administración de los Recursos Humanos encontradas en compañías químicas y de comidas y bebidas en Países Bajos y Gran Bretaña). Heijltjes, Mariëlle (2000): Este trabajo explora en dos etapas de la relación entre el diseño de las políticas de gestión de recursos humanos y el uso de tecnologías de fabricación avanzadas. En primer lugar, se examina la relación entre las tecnologías avanzadas de fabricación y los cambios en el entorno de producción. En segundo lugar, los cambios en el entorno de producción están relacionados con el diseño de las políticas de gestión de recursos humanos. Para el caso de esta investigación, se tomó en consideración la segunda parte, dado que para la aplicación de las tecnologías avanzadas de fabricación en empresas como CACR, es de vital importancia el buen uso del capital intelectual, de modo tal que el aprendizaje organizacional sea el adecuado para soportar cualquier innovación en materia tecnológica que desee plantearse.

Organizational learning in clusters: A case study on material and immaterial dimensions of cooperation. (Aprendizaje organizacional en agrupaciones. Un caso de estudio sobre dimensiones materiales e inmateriales de cooperación). Steiner, Michael y Hartmann, Christian (2006): El objetivo de esta publicación fue ofrecer una perspectiva empírica de los modos y mecanismos de gestión del conocimiento y el aprendizaje en agrupaciones. Tomando el caso de las cinco agrupaciones (empresas en clusters) concretas de la provincia austríaca de Estiria, el artículo analiza las diferencias en su comportamiento de aprendizaje. De esta publicación se aprovechó el análisis a través de las teorías

organizacionales de cómo el aprendizaje organizacional permite a través de organizaciones agrupadas en clusters trascender hacia otros niveles generando un efecto de valor multiplicador.

Bases teóricas.

Capital intelectual.

Falco (2009) en su artículo sobre el tema, hace referencia a la reflexión de Bontis citado por Swart (2006) en el que indica que el capital intelectual ha sido considerado por muchos pero prácticamente definido por nadie. Sin embargo, Salas en sus presentaciones (2010) cita el siguiente concepto:

> Representa la capacidad de creación de riqueza proveniente del control, uso y renovación de aquellos activos no tangibles que resultan del ejercicio de las capacidades intelectuales de los miembros de la organización (Stewart, 1999)

Adicionalmente, se seleccionó utilizar una de las más completas que corresponde a Edvinsson y Malone (1998) del modelo Skandia, estructurado de la siguiente manera:

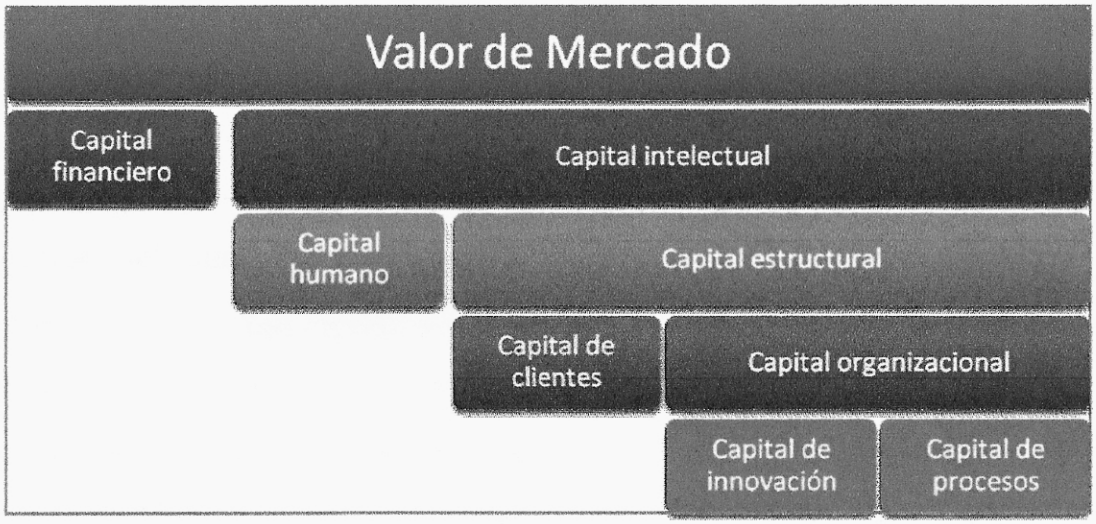

Figura 1: Estructura del modelo Skandia.

Adaptado de Edvinsson y Malone (1998). Extraído de Falco (2009)

Partiendo de la figura anterior, el capital intelectual se compone inicialmente por el capital humano y el capital estructural, entendiéndose por capital humano "la combinación de conocimientos, destrezas, inventiva y capacidad de los empleados individuales de la compañía para llevar a cabo la tarea que traen entre manos (...)." (Falco, citando a Edvinsson y Malone (1998)) mientras que por capital estructural como "el conjunto de conocimiento que permanece en la empresa al final de la jornada laboral". Este capital intelectual a su vez incluye la clientela y la estructura organizativa.

Gestión del capital intelectual.

Arias (1999) hace referencia sobre una serie de enfoques relacionados con al modelo SKANDIA, relacionados con la forma de administrar el capital intelectual:

- Enfoque humano: aspectos demográficos, motivación, programas de desarrollo humano.
- Enfoque de clientes: participación en el mercado, servicio al cliente.
- Enfoque de proceso: proporción del gasto administrativo relacionados a procesos respecto a cada empleado.
- Enfoque de renovación y desarrollo: todo lo relacionado a investigación y desarrollo.
- Enfoque financiero: proporción de los beneficios financieros por empleado.

Así como existen estos enfoques, también hay ciertos patrones de medición del capital intelectual.

Sveiby (2001) y Tan (2008), siguiendo a Luthy (2001) y Williams (2000) proponen cuatro aproximaciones para medir intangibles.

- Métodos directos. Estiman el valor en dólares de los activos intangibles identificando sus varios componentes. Una vez que los componentes están identificados, pueden ser valuados directamente, de manera individual o como un coeficiente agregado.

- Métodos de capitalización de mercado. El capital intelectual o activos intangibles se calcula como la diferencia entre el valor de capitalización de la compañía en el mercado y el patrimonio de los accionistas.
- Método de retorno sobre los activos. Se toman las utilidades promedio antes de impuestos promedio de una compañía para un período de tiempo divididas por el promedio de los activos tangibles de la compañía. El resultado es un retorno sobre los activos de la compañía que se compara con el promedio de la industria. La diferencia se multiplica por el promedio de los activos tangibles de la compañía para calcular una ganancia promedio anual derivada de los intangibles. Dividiendo las ganancias por arriba del promedio por el costo promedio del capital o por una tasa de interés, se puede derivar una estimación del valor de los activos intangibles o capital intelectual.
- Métodos de tableros. Se identifican los varios componentes de los activos intangibles o capital intelectual, se generan indicadores e índices y se informan en formato de tableros o gráficos. Los métodos de tableros son similares a los directos, excepto que no se hace una estimación del valor monetario de los activos intangibles. Se puede producir, o no, un índice compuesto.

Gerencia del capital humano.

Puchol (2007) define la gerencia y dirección del capital humano de la siguiente manera:

> Se refiere a la necesidad de que los individuos *crezcan* dentro de la organización, a que se estimulen cada vez más y mejor, así como a desempeñar puestos con mayores responsabilidades. (pág. 23)

Esta importante área para cualquier organización que considere a su recurso humano como uno de sus principales activos, comprende las funciones de

comunicación y participación, formación, promoción y desarrollo, evaluación de desempeño, evaluación de potencial, establecimiento de planes de carrera, motivación, clima organizacional y sistemas de liderazgo.

Sociedades del conocimiento.

Investigando para conseguir una definición sobre sociedades del conocimiento, se determinó que apenas existen aproximaciones al tema. Sin embargo, ha sido materia de innumerables planteamientos, foros, discusiones y publicaciones. Una aproximación al concepto de sociedades del conocimiento, es la que hace Giner de la Fuente (2004) en el cual equipara el concepto de sociedad del conocimiento con el de sociedad de la información:

> Es aquella sociedad que ordena, estructura su funcionamiento (modo de vida, forma de relaciones, modo de trabajo, etc.) en torno a las tecnologías de la información y la comunicación y convierte a la información en un factor de producción, intercambio y conocimiento. (pág. 4).

Bartoli (1999) citado por De Arteche (2007) manifiesta la necesidad de reflexionar sobre nuevas formas estructurales, de manera tal de poder armonizar las opciones tecnológicas con las opciones organizativas y la realidad sociocultural de las empresas. El proceso de evolución de las estructuras se desarrolla en torno al cambio de una estructura previa dominante, la piramidal y jerarquizada; para dar lugar a nuevas estructuras más polivalentes, flexibles y de coordinación.

Adicionalmente la UNESCO (2005) en su publicación denominada *Hacia las sociedades del conocimiento* establece que las sociedades del conocimiento deben fundamentarse en tres pilares: acceso a la información para todos, la libertad de expresión y la diversidad lingüística.

Este informe muestra lo siguiente:

La amplitud de la evolución tecnológica que en los últimos decenios ha afectado a los medios de creación, transmisión y tratamiento de los conocimientos hace que muchos expertos emitan la hipótesis de que nos hallamos en vísperas de una nueva era del conocimiento. Después de los regímenes del conocimiento basados en la transmisión oral, la escritura y la imprenta, el desarrollo digital ha propiciado una expansión sin precedentes de las redes, en función de dos ejes: uno horizontal de aceleración de las transmisiones, y otro vertical de densificación de las conexiones. Entramos en una era en la que para existir, sobrevivir y no quedar al margen, es necesario comunicar cada vez más, y sobre todo cada vez más deprisa. (pág. 51)

Etapas de la gestión del talento humano y del conocimiento.

Las etapas de la evolución de las sociedades del conocimiento fueron bastante a la par con la de los conceptos inherentes a la gestión del talento humano. He aquí la explicación de cada una de estas etapas (extractos tomados de: (Balderas, 2009, págs. 75-80)):

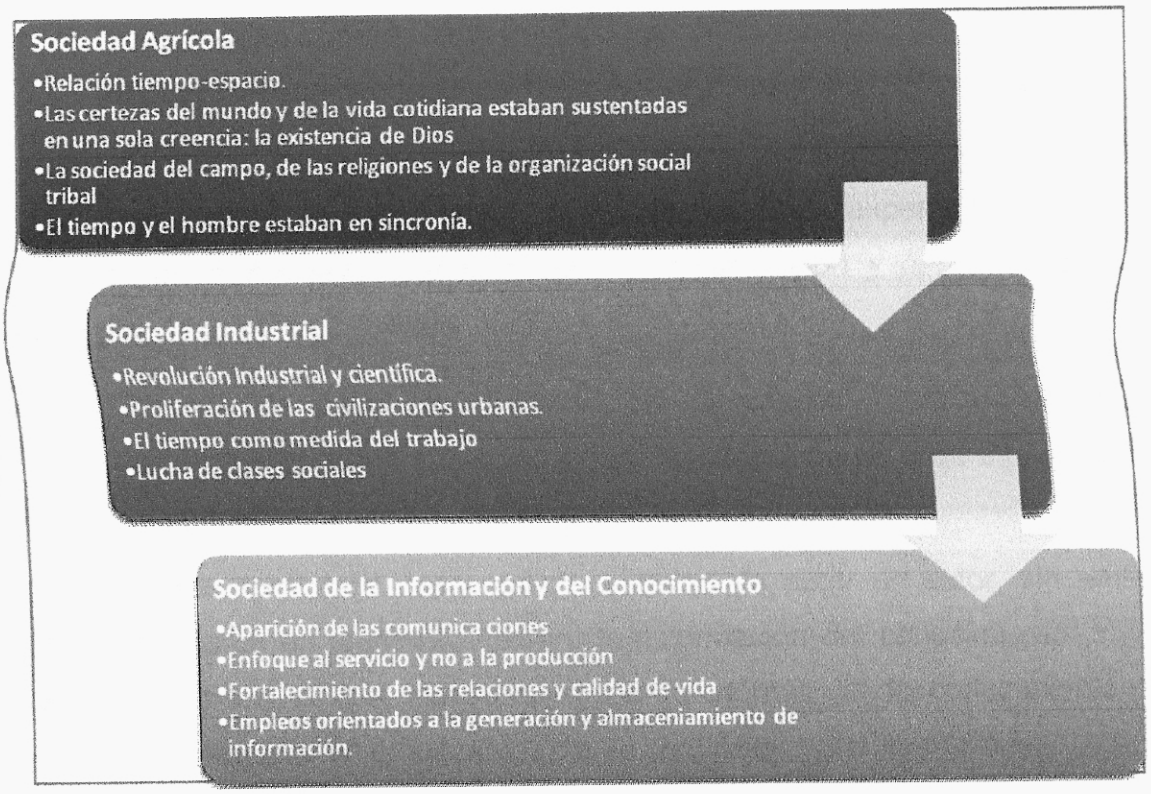

Figura 2: Evolución de las sociedades del conocimiento y del capital humano

Fuente: Adaptado de Balderas (2009)

Aprendizaje organizacional.

Los teóricos de la organización llevan estudiando el tema del aprendizaje desde hace tiempo. Pero, sorprendentemente, se ha eludido el tema de una definición clara de aprendizaje. Al igual que el concepto de capital intelectual, existe un considerable desacuerdo en la conceptualización del aprendizaje organizacional. El CIDEC (2000), en sus cuaderno de trabajo nro. 31 contrasta los diferentes conceptos sobre aprendizaje organizacional:

> "El aprendizaje organizacional es el proceso de mejorar las acciones a través de un mejor conocimiento y una mejor comprensión" (Fiol & Lyles, 1985).

"Una entidad aprende si, a través de su procesamiento de información, el rango de sus conductas potenciales va cambiando" (Huber, 1991).

"Aprender en las organizaciones significa estar sometido de forma continua a la experiencia y transformar esa experiencia en un conocimiento accesible para toda la organización y pertinente a su propósito central" (Senge, 1992).

"Proceso de detección y corrección de errores. El error es para nuestros propósitos cualquier forma de conocimiento o de inteligencia que prohíbe el aprendizaje" (Argyris, 1982)

Como puede apreciarse, los conceptos varían de autor en autor, sin embargo, puede extraerse un elemento común: transformación del conocimiento. Y yendo un poco más allá, podría decirse que es la transformación del conocimiento de las organizaciones en elementos accesibles y de utilidad para las mismas.

Garvin, (2000) define el proceso del aprendizaje (corpo-rativo) y su correspondiente tipología, la cual une indisolublemente al proceso de enfrentar los retos que representa para las organizaciones el establecimiento de su paradigma o el seguimiento del aprendizaje continuo (el cual incluye la acción misma). El aprendizaje, según él, es una condición innata y puede ser obtenida a través de la acción. El aprendizaje es la más natural de las actividades. Es una parte esencial de la experiencia humana, algo que nosotros como individuos hacemos a través o a lo largo de nuestra vida. Pero más frecuente de lo que creemos nuestro progreso como aprendices pasa desapercibido o desatendido. Todo pasa como si de pronto, por magia un día somos ignorantes, y pasado el tiempo nos damos cuenta de repente que poseemos toda una riqueza de nuevo conocimiento. El autor proporciona a los gerentes un conjunto de herramientas de acción y procedimientos; una guía para poner en práctica el aprendizaje cotidiano de las organizaciones y a "aprender a como aprender".

Equipo.

Para una mayor comprensión se han tomado los elementos del concepto plasmado por la Small Business Research y Publishing Co. (2000, pág. 5)

Figura 3: Concepto de equipo

Fuente: Adaptado de Small Business Research y Publishing Co. (2000)

Salas (2009) adaptado de Covey (1997) explica la importancia de la cultura del equipo de trabajo, partiendo desde el punto de vista individual al colectivo:

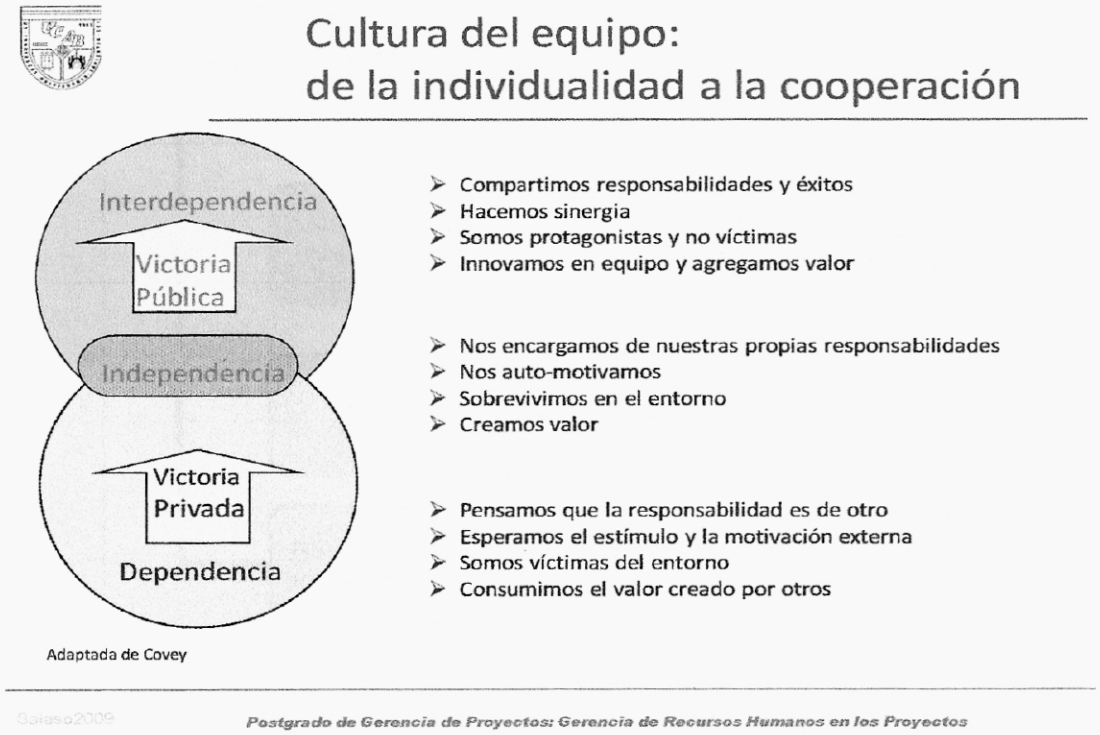

Figura 4: Cultura individual versus colectiva

Fuente: Salas (2009) adaptado de Covey (1997).

Desempeño.

Brethower (1998) citado por Bermúdez (2006) define el desempeño de la siguiente manera:

> Llamamos desempeño a la relación entre el valor de un resultado o producto y el coste de las tareas, actividades, procesos o recursos requeridos para lograrlo. (pág. 13)

Alles (2004, pág. 19) plantea la relación que tiene el desempeño con las estrategias organizacionales del siguiente modo:

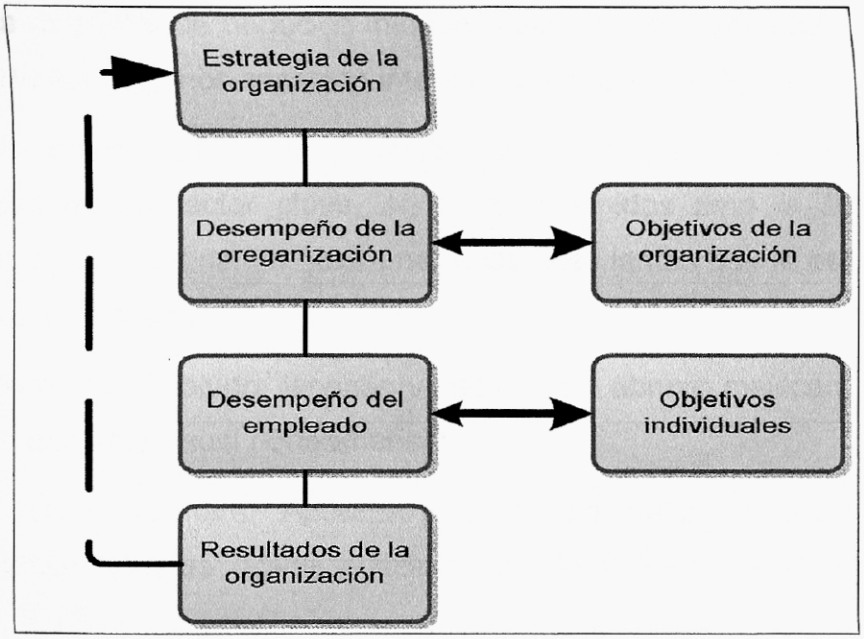

Figura 5: Relación Estrategia - Desempeño

Fuente: Alles (2004)

La autora a través de este modelo explica que si la organización está lo suficientemente madura para poder qué quiere hacer y qué espera de sus empleados, tendrá más éxito en sus estrategias.

Diversidad cultural.

Hampden-Turner y Trompenaars (1998) hacen en su libro *Acrecentar la competencia intercultural: cómo crear la riqueza de los valores en conflicto* un análisis sobre la diversidad cultural donde se destacan los siguientes puntos:

La diversidad cultural comprende las variaciones entre: Idioma, historia, lenguaje corporal, saludo, etiqueta, política, educación, tiempo, espacio, protocolo, higiene, presentes, edad, valores, color, sexo, hospitalidad, folclore, religión, humor, estatus, supersticiones, alimentación, etc.

Se estima que 50% de negocios internacionales no se concretan por el aspecto cultural. He aquí algunos aspectos interesantes sobre este tema.

El tiempo como marco de referencia: mientras en la China tradicional, la puntualidad es un factor clave, en Estados Unidos *time is Money*: requiere acuerdos rápidos; el oriental quiere negociaciones lentas que le aseguren relación más durable en el tiempo.

Otro aspecto es el saludo: japonés versus fuerte abrazo mexicano o apretón de mano con contacto visual norteamericano

Uso del primer nombre: Apellido y titulo académico en Alemania e Italia. Latinoamérica tutearse desde principio: pedirle a interlocutor como desea ser llamado.

Colores: Blanco: occidental pureza, oriental muerte. Amarillo: oriental imperial, grandeza. Rojo: UK color viejo y varonil. Verde: preferido de cultura islámica (en Egipto no es buen gusto enviar regalo empaquetado color verde) Malasia; asociado con situación de enfermedad.

Sexo: US 35% mujeres ejecutivas. Publicidad con chicas Occidente vs. Países islámicos.

Lenguaje corporal: 70% de los mensajes llegan por esta vía. Espacio vital de americanos versus cercanía de latinos.

Conocer proceso de contratación: en Estados Unidos es visto como conflictivo, en Francia es confrontación de ideas, en Latinoamérica es importante relación personal. El europeo primero presenta la empresa y luego la propuesta.

Selección de negociantes: en países de alta inflación es importante la ingeniería financiera, en otros (lejano oriente) nivel educacional, Japón la jerarquía, en países árabes: origen de la familia, en Estados Unidos se selecciona por sus competencias.

Salas (2009) nos plante estas ideas desde la siguiente perspectiva:

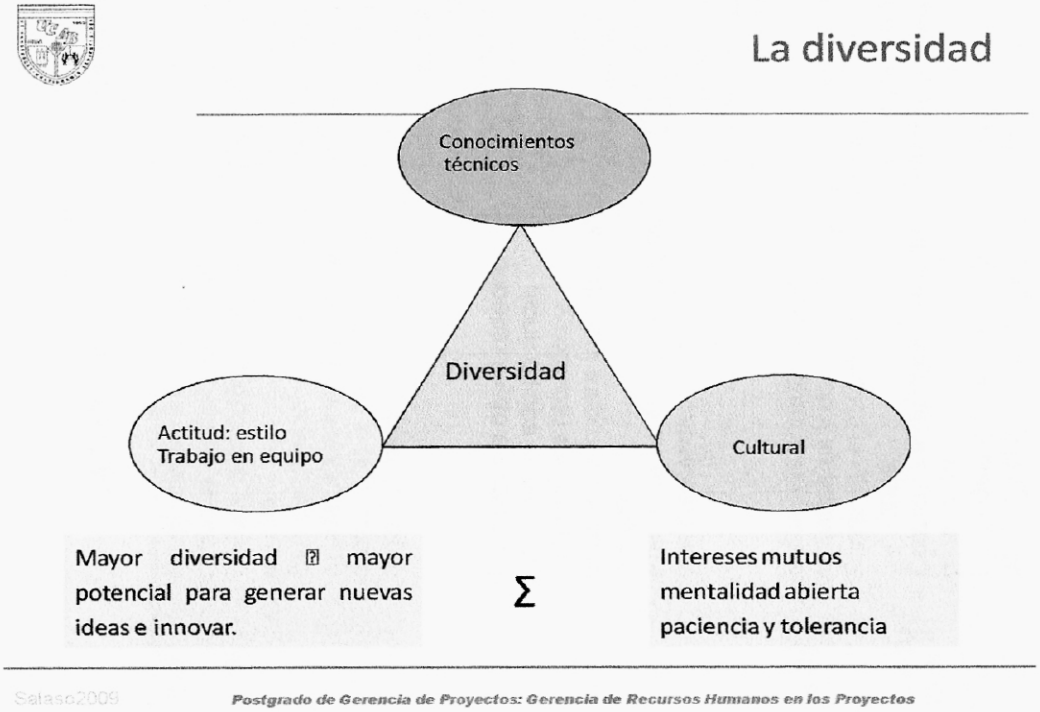

Figura 6: Diversidad Cultural.

Fuente: Salas (2009).

Formación de equipos de alto desempeño.

Blanchard (2007) plantea una aproximación a este concepto: "Forjar equipos de alta eficacia, al igual que construir una gran organización comienza con una imagen de aquello a lo cual se apunta: un objetivo" (pág. 223)

Tabla 2: Modelo PERFORM

	EL INDIVIDUO	EL EQUIPO	LA GERENCIA	LA ORGANIZACIÓN
Propósito y valores	-Identifica metas claras, alineadas con los propósitos del equipo. -Vive según los valores y normas del equipo. -Se compromete con el propósito del equipo.	- Desarrolla un propósito común de equipo, alineado con el propósito organizacional. - Desarrolla metas y parámetros claros. - Comparte valores comunes.	- Proporciona dirección y recursos adecuados para mejorar el propósito del equipo. - Expresa imagen general para ayudar a vincular las tareas diarias con el propósito organizacional.	- Ha manifestado con claridad la visión, los valores y los factores críticos del éxito.
Empoderamiento	-Se compromete con el mejoramiento y el desarrollo continuos de habilidades y conocimientos. -Ofrece nuevas ideas y busca los recursos necesarios.	- Sigue prácticas que apoyan la participación y asunción de riesgos.	- Proporciona oportunidades para que el equipo rinda. - Proporciona recursos y capacitación para individuos y equipo. - Premia la asunción de riesgos y la creatividad informadas.	- Está dispuesta a compartir información. - Apoya a los equipos mediante políticas y procedimientos. - Tiene orientación, sistemas de capacitación y apoyo administrativo que fomenten el aprendizaje y el crecimiento de los individuos y los equipos.
Relaciones y comunicaciones	-Comparte conocimientos y habilidades. -Escucha para entender. -Valora diferencias. -Valora el bienestar de los demás.	- Estimula la diferencia de perspectivas. - Estimula la retroalimentación abierta. - Discute abiertamente la manera como el equipo trabaja en conjunto.	- Valora las contribuciones individuales y de equipo. - Fomenta un clima de confianza. - Comparte toda la información pertinente. - Es modelo de comunicación abierta y retroalimentación.	- Hace accesible toda la información. - Valora las diferencias. - Aboga por los sistemas de comunicación abiertos.

Fuente: Adaptado de Blanchard (2007)

Tabla 2: Modelo PERFORM (Continuación)

	EL INDIVIDUO	EL EQUIPO	LA GERENCIA	LA ORGANIZACIÓN
Flexibilidad	-Proporciona liderazgo cuando es adecuado. -Toma en cuenta la diversidad de enfoques. -Se concentra en tareas, así como en el desarrollo de equipos.	- Estimula la variedad de enfoques. - Comparte el liderazgo. - Estimula la capacitación cruzada.	- Apoya ideas nuevas o diferentes. - Aboga por la flexibilidad dentro de la organización. - Proporciona liderazgo para una fuerte cultura de equipo.	- Estimula la creatividad y la innovación. - Busca ideas individuales y de equipo. - Es muy receptiva, tiene flexibilidad y sistemas adaptables.
Óptima productividad	-Se compromete con altos parámetros y con la medición del avance. -Entiende y usa de modo eficaz soluciones de problemas y toma de decisiones.	- Cumple metas y parámetros. - Utiliza prácticas sistemáticas de solución de problemas y toma de decisiones.	- Proporciona vínculo con resultados organizacionales. - Monitoriza el avance. - Establece fronteras y apoya decisiones de equipo.	- Manifiesta con claridad los factores críticos de éxito. - Pone a disposición recursos técnicos y materiales. - Alinea sistemas, políticas y prácticas con la visión, los valores y los resultados deseados. - Aclara los parámetros de desempeño.
Reconocimiento y aprecio	-Valora y reconoce las contribuciones de otros. -Reconoce y aprecia esfuerzos del equipo.	- Celebra las contribuciones individuales.	- Valpra y reconcoce loa logros individuales y de equipo.	- Premia y celebra los éxitos del equipo. - Asegura que el reconocimiento, la administración del desempeño y los sistemas de remuneración apoyen el trabajo de equipo.
Moral	-Se siente valorado y respetado. -Siente entusiasmo por estar en el equipo. -Se enorgullece de contribuir. -Está comprometido con el mejoramiento continuo.	- Celebra el éxito. - Busca el mejoramiento continuo.	- Apoya el mejoramiento continuo. - Celebra los logros.	- Reconoce el éxito. - Estimula el mejoramiento y la renovación continuos.

Fuente: Adaptado de Blanchard (2007)

Equipos virtuales.

Rico, et al (2006) realizó una composición de varias posturas de otros autores para formular el concepto de equipos virtuales, resultando de este trabajo lo siguiente:

> Los equipos virtuales de trabajo (EVT) son, fundamentalmente, equipos de trabajo que se diferencian de los convencionales en: a) que su interacción se lleva a cabo, esencialmente, mediante sistemas de comunicación mediada electrónicamente; b) que sus miembros no suelen reunirse en la forma convencional y se distribuyen en tiempos y espacios diferentes (Bell & Kozlowski, 2002); y c) que su membrecía cambia con facilidad, adaptándose a los requerimientos de las tareas y proyectos que deben acometer (Townsend, De Marie, & Hendrickson, 1996). (pág. 744)

Estrategia organizacional.

Hoy en día, el concepto de estrategia organizacional es bastante amplio. Chiavenato (2004) presenta 4 aspectos a considerar en cuanto al tema:

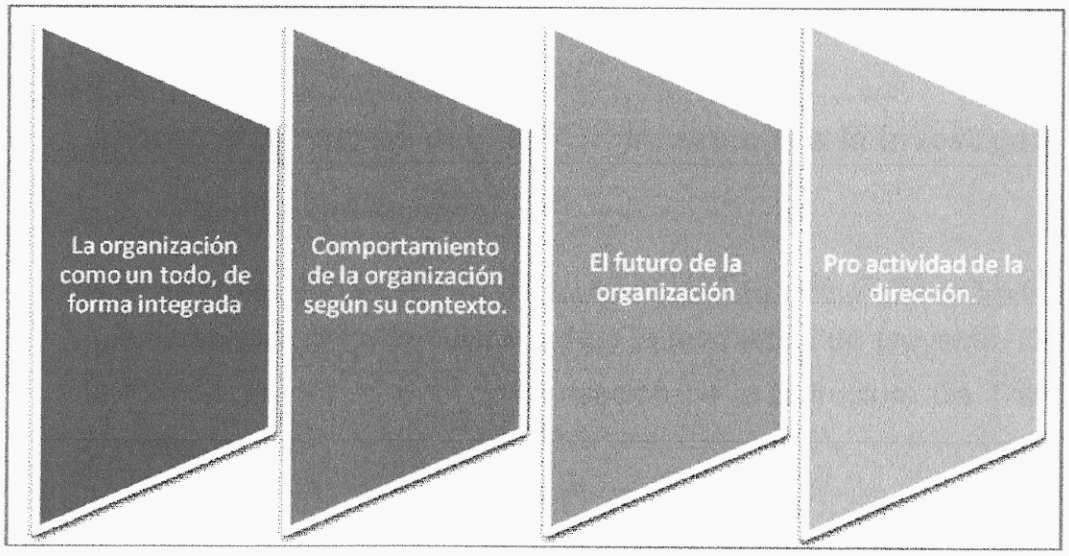

Figura 7: Aspectos de estrategia organizacional

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2004)

Dados estos aspectos, se ha tomado como referencia el concepto de Espinoza Muñante (2008) en su ensayo sobre el tema:

> Esta estrategia se enfoca hacia "las reglas escritas". Las tácticas incluyen la creación de una política y unos procedimientos; la definición de responsabilidades y autoridades; la implementación de un proceso de presupuesto; la implantación de metas; el desarrollo de planes de acción y la medición de resultados y la responsabilidad por dichos resultados. (pág. 1)

Partiendo de ello, la estrategia organizacional planea las acciones para enrutar a la organización hacia su visión, dentro de su contexto actual y bajo la gestión de la dirección.

Misión.

Huerta y Reyes (2009) plantean que la misión tiene como característica el marcar el curso a seguir por la organización en sus actividades acordes con los objetivos planteados. "La misión debe expresar claramente los mensajes dirigidos a los diferentes actores implicados con la existencia de la organización".

Aspectos generales del PMBOK inherentes a la investigación.

Gestión del Alcance.

Este capítulo del PMBOK (2008) se enlaza con la investigación ya que la misma se encuentra enmarcada bajo la modalidad de proyecto. Esto implica la formulación del alcance y la creación de la Estructura De Trabajo (EDT) correspondiente.

Gestión de los Recursos Humanos.

En este capítulo del PMBOK (2008) se vincula directamente con el apartado 9.3 inherente al desarrollo del equipo del proyecto. En este apartado se habla sobre el plan de gestión del Personal, en el cual se formulan estrategias para la desarrollar el equipo del proyecto.

Gestión de los Riesgos.

En este capítulo del PMBOK (2008) se detalla la planificación, identificación, seguimiento y control de los riesgos, los cuales se detallaron en el capítulo I.

Aspectos legales.

En materia de recursos humanos, existe legislación en la que se hace referencia de forma directa o indirecta al aspecto de bienestar, condiciones de trabajo y motivación del trabajador. Dado que la investigación se orienta a hacia la formulación de equipos de alto desempeño en los cuales sus miembros deben estar altamente motivados, es pertinente considerar los aspectos legales en cuanto a este tema.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Parte del Artículo 87 de la Carta Magna establece lo siguiente:

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

Ley Orgánica del Trabajo.

El Artículo 185 insertado en el Título correspondiente a las condiciones de trabajo establece lo siguiente:

El trabajo deberá prestarse en condiciones que:

a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y síquico normal; (...)

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

En su Artículo 56 establece lo siguiente:

Son deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, así como programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social e infraestructura para su desarrollo en los términos previstos en la presente Ley y en los tratados internacionales suscritos por la República, en las disposiciones legales y reglamentarias que se establecieren, así como en los contratos individuales de trabajo y en las convenciones colectivas. A tales efectos deberán:

1. Organizar el trabajo de conformidad con los avances tecnológicos que permitan su ejecución en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de los trabajadores y trabajadoras, a sus hábitos y creencias culturales y a su dignidad como personas humanas (...).

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Consideraciones generales.

De acuerdo con el Artículo 2 de las Disposiciones Generales Sobre el Trabajo Especial de Grado de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello (2010),

> El trabajo especial de grado se concibe dentro de la modalidad de investigación cuyo objetivo fundamental es el de aportar soluciones a problemas y satisfacer necesidades teóricas o prácticas, ya sean profesionales, de una institución o grupo social. Se pretende que el alumno demuestre el dominio instrumental de los conocimientos aprendidos en la especialización, para lo cual el tema elegido por el estudiante deberá insertarse en una de las materias del plan de estudios correspondiente (pág. 1).

Tipo de Investigación.

Según la clasificación propuesta por Navarro (2009) de acuerdo a su planteamiento holístico, la investigación sería del tipo de campo, definiéndose esta por la autora, de la siguiente manera:

> Consiste en la recopilación de catos primarios, directamente del ambiente natural, sin manipular deliberadamente las variables independientes que causan determinado efecto (pág. 11)

Diseño de la investigación.

El diseño de esta investigación de acuerdo al criterio de clasificación utilizado por Hurtado (2010) es del tipo mixto, el cual abarca tanto fuentes

documentales como vivas (estas últimas propias de la investigación de campo).

De acuerdo a Navarro (2009) citando al Manual de la UPEL (2006) define la Investigación documental de la siguiente manera:

> El estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con el apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales y electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor. (pág. 20)

Por los conceptos antes definidos, y por los instrumentos que más adelante se detallarán, se evidencia que esta investigación corresponde a ambos tipos de diseño, corroborando el modelo de diseño mixto de la autora.

Población y muestra.

Para esta investigación se decidió utilizar una unidad de análisis, entendiéndose esta como "las entidades (personas, objetos, regiones, instituciones, documentos, plantas, animales, productos...) que poseen el evento de estudio" (Hurtado, 2010, pág. 140) Partiendo de esto, se seleccionó como unidad de análisis al personal de la Vicepresidencia de Finanzas. Adicionalmente, se entrevistaron al líder de la Gerencia de Recursos Humanos y al líder de la Gerencia de Gestión Organizacional.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para este apartado se ha dividido en dos etapas: la etapa documental y la etapa de recolección de datos.

Etapa documental.

Se ha definido en principio la utilización de las técnicas de investigación documental con el objeto de evaluar el estado del arte, seleccionándose la observación documental, la cual Navarro (2009) define de la siguiente manera:

> Se refiere en primer lugar, a una lectura general de materiales bibliográficos para buscar y observar aspectos de interés para la investigación y, en segundo lugar, a una lectura profunda de los textos, con la finalidad de identificar aspectos fundamentales y lógicos y extraer datos bibliográficos de interés para la investigación objeto de estudio. (pág. 69)

Etapa de recolección de datos.

Una vez evaluado el estado del arte en el tema de investigación, se procedió al diseño del instrumento de recolección de datos.

Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Luego de haber obtenido los datos pertinentes para las entrevistas se procedió a la ejecución de las mismas, de la siguiente manera.

- Entrevista puntual a líder de Recursos Humanos.
- Entrevista puntual al líder de Gestión organizacional.
- Entrevistas puntuales del área unidad de análisis.

Los aspectos a recopilar en estas entrevistas fueron los considerados pertinentes en la etapa anterior y todas estas se hicieron bajo la modalidad de entrevista semi-estructurada.

Fases de la investigación.

Para esta investigación se determinaron las siguientes fases.

Fase I: Planteamiento del problema.

En esta etapa se definió y delimitó el problema de la investigación, sus causas e impacto. Partiendo del problema delimitado, se definieron los objetivos de la investigación tanto general como específicos: así como la justificación de investigar y dar solución al problema planteado.

Fase II: Conformación del marco teórico.

Para esta etapa se puntualizaron los aspectos inherentes a definiciones relevantes a la investigación. En principio, se buscaron los antecedentes de esta, que son las investigaciones similares realizadas previamente y que son de relevancia para el logro de los objetivos. Seguidamente, se desarrollaron los aspectos teóricos que le permitirán al investigador consolidar las bases teóricas del trabajo especial de grado.

Fase III: Conformación del marco metodológico.

En esta fase se definieron los aspectos metodológicos para compilar los datos que finalmente darán los resultados de la investigación: el tipo y nivel de investigación, técnicas empleadas, formas de medición, entre otros.

Fase IV: Elaboración del marco organizacional.

En esta etapa se detallaron los aspectos organizacionales de la investigación, es decir, la información básica de la empresa y la relevancia de la investigación para la misma.

Fase V: Análisis de los resultados.

Una vez definidos los aspectos metodológicos en la fase III, se procedió a la aplicación de las técnicas, herramientas o métodos seleccionados, los cuales arrojaron los resultados en forma de datos que serán analizados de acuerdo a las bases teóricas conformadas en la fase II.

Fase VI: Propuesta del plan de mejora.

Una vez obtenidos los resultados, se procedió a la elaboración del plan de mejora, aplicando las premisas de la Gerencia de Proyectos.

Fase VII: Evaluación de los objetivos:

De acuerdo a los resultados obtenidos en las fases V y VI, se procedió a evaluar el cumplimiento de los objetivos de la investigación

Fase VIII: Conclusiones y recomendaciones.

Una vez finalizada la fase VI con el plan de mejora propuesto, se procedió a contrastar los mismos con los objetivos de la investigación para finalmente concluir y establecer las recomendaciones para dar solución al problema planteado.

Operacionalización de los objetivos.

De acuerdo con Hurtado (2010) el proceso de operacionalización es aquel que le permite al investigador "identificar aquellos aspectos perceptibles de un evento que hace posible dar cuenta de la presencia o intensidad de este". La autora propone ciertos ejemplos de operacionalización y partiendo de estos se construyo la siguiente tabla con el fin de concentrar de forma clara el objeto de estudio.

Tabla 3: Operacionalización de los objetivos

Evento	Sinergias	Indicios	Indicadores	Instrumentos y herramientas	Fuentes
Estudio de la gestión del talento humano en C.A. Cervecería Regional para proponer un plan de mejora para el mismo basado en la generación de equipos de alto desempeño.	Evaluar el estado del arte de gestión de capital humano en cuanto a formación de equipos de alto desempeño.	Actualización. Evolución.	Tendencias actuales. Análisis de mejores prácticas.	Revisión documental.	EBSCO SSRN Empresa Bibliografía. Internet.
	Detectar las desviaciones encontradas en la unidad de análisis.	Percepciones positivas y negativas. Oportunidades de mejora.	Desviaciones encontradas. Niveles de: motivación, liderazgo, alineación de objetivos, rol de RRHH.	Entrevista semi-estructurada.	Empresa
	Plantear un plan de mejora en cuanto a gestión de capital humano para la unidad de análisis, basado en el estado del arte.	Mejora en el desempeño del personal. Fomento del liderazgo. Alineación de objetivos.	Plan de mejora.	Gerencia de Proyectos de acuerdo a los lineamientos del PMI.	EBSCO SSRN Empresa Bibliografía. Internet. PMBOK

Caracterización del instrumento.

A continuación se muestra el desglose efectuado en preguntas por cada elemento clave determinado:

Tabla 4: Caracterización del instrumento.

ELEMENTO CLAVE		PREGUNTA
Conocimiento e identificación con la misión de CACR.	1	¿Conoces la misión de CACR?
	2	¿Cuáles elementos de la misión te han impactado?
	3	Si no la conoces, ¿Qué necesitarías para conocerla?
	4	Esta es la misión actual de CACR. ¿Qué opinas de ella?
	5	¿Cómo la percibes? (Por ejemplo: larga, corta, retadora, anticuada, etc.)
	6	Menciona 3 frases con la cual te sientes identificado.
	7	¿Cuáles elementos debería conservar la misión?
	21	¿De qué manera te sientes parte de CACR?
	22	Cotidianamente, ¿Eres informado de las actividades de CACR? ¿De qué manera te enteras de lo que ocurre?
Motivación.	8	¿Qué te motiva a venir todos los días a CACR?
	9	¿De qué manera te sientes motivado? ¿Cómo reflejas esa motivación?
Valores.	10	¿Cuáles son tus valores de vida?
	11	¿Con cuál otro te sientes identificado?
	12	Estos son los valores de CACR, ¿Cuál mantendrías o eliminarías?
	13	¿Cuál otro(s) valor(es) agregarías?
Percepción de CACR como empresa.	23	¿Cómo consideras que ven a CACR en la calle? ¿Cómo ves a CACR en el mercado?
	24	De los productos que tiene CACR en el mercado, ¿Cuál ves con mayor aceptación en el mercado? (Priorizar)
	25	¿Con qué frecuencia los productos de CACR están disponibles en la calle?
Alianza AmBev - CACR	14	Estos son los valores de AmBev. ¿Cuál consideras que deberíamos adoptar?
	26	¿Cuáles son los beneficios que esperas respecto a la alianza AmBev – CACR?

Tabla 4: Caracterización del instrumento (continuación)

ELEMENTO CLAVE		PREGUNTA
Desempeño.	15	¿Tu jefe se reúne contigo para que conozcas los objetivos del año?
	16	En caso de ser afirmativo, ¿Participas en la construcción de estos objetivos?, ¿Tu jefe te motiva para lograr esos objetivos? ¿La motivación es individual o grupal?,
	17	En caso de ser negativo, ¿Lo consideras importante? ¿Cómo crees que debería manejarse?, ¿qué recomendaciones le darías a tu jefe para dar a conocerlo?
	18	¿Conoces la forma como eres evaluado?
	19	¿Conoces tus indicadores de desempeño?
	20	Al finalizar el ciclo evaluativo, ¿Eres informado sobre las metas que lograste y aquellas que no alcanzaste?
Rol de la Dirección de Recursos Humanos.	27	¿Consideras que eres tomado en cuenta para los adiestramientos que se planifican en CACR?
	28	Califica del 1 al 5 tu nivel de satisfacción, siendo 5 el mayor grado de satisfacción, sobre los siguientes aspectos de RRHH
	29	¿Cuáles aspectos consideras que deberían mejorar?

Referencia cruzada de elementos clave en el instrumento.

A continuación se detallarán las relaciones existentes entre los elementos clave correspondientes a percepción. Se han excluido los elementos concernientes a la alianza AmBev-CACR y el rol de RRHH por ser considerados como expectativas y opiniones.

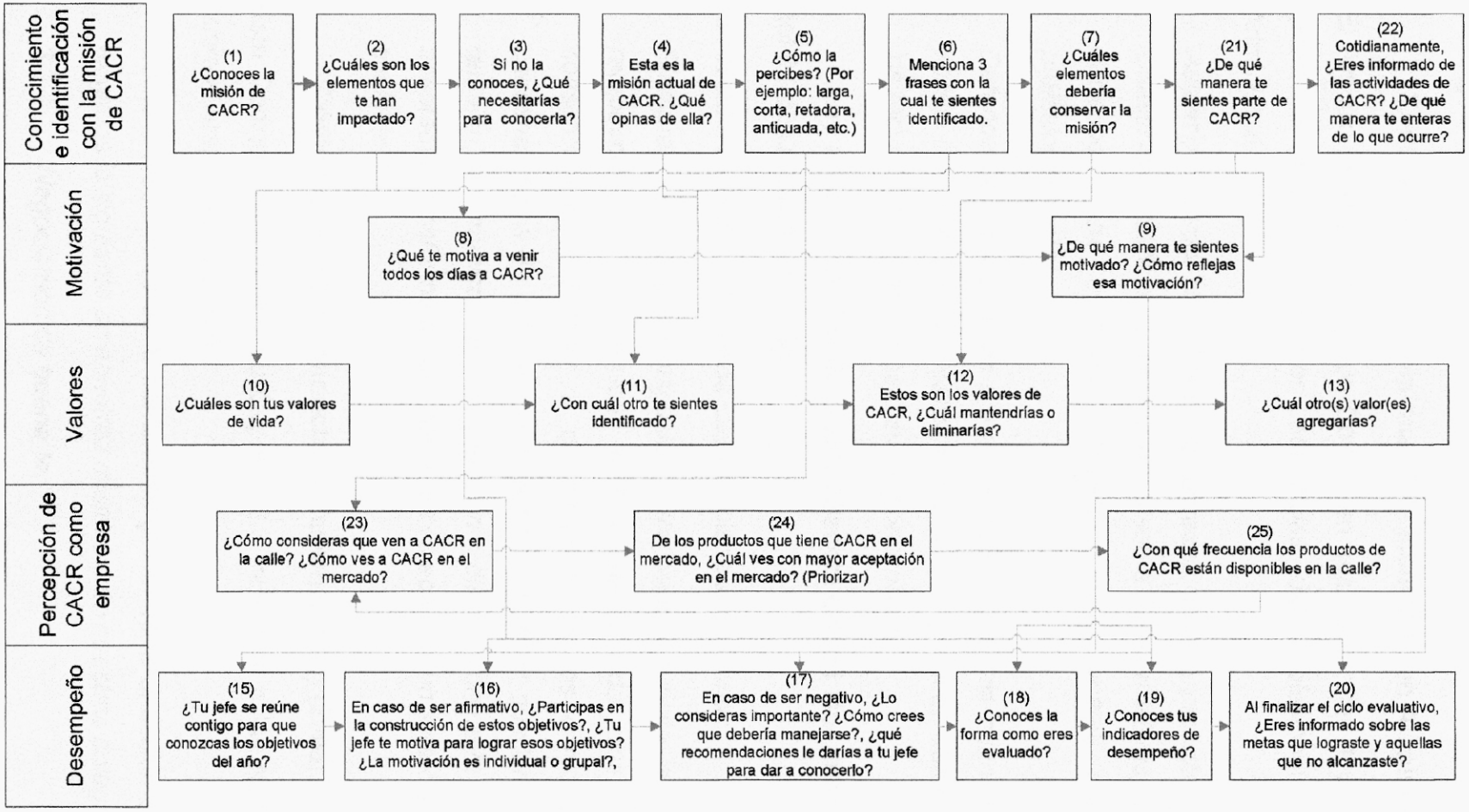

Figura 8: Referencia cruzada de elementos clave del instrumento

Códigos de Ética.

Código de Ética Profesional del Licenciado en Administración (1995).

El Artículo 26 del mencionado Código en sus numerales 1 y 3 respectivamente establece que son deberes esenciales del Profesional de las Ciencias Administrativas:

Actuar y proceder con eficiencia, honradez, lealtad, probidad y veracidad.

Conservar y ratificar un criterio adaptado a las normativas vigentes y en correspondencia con las propuestas institucionales cuando actúe profesionalmente.

Defender a cabalidad los derechos de los terceros cuando actúe bajo acción de dependencia, realizando una recta y eficaz administración de los recursos que pongan bajo su responsabilidad.

Ley sobre Derecho de Autor (Gaceta Oficial No. 4638, Extraordinario, del 01 de Octubre de 1993).

El Artículo 42 de la mencionada Ley establece lo siguiente:

Siempre que la ley no dispusiere otra cosa, es ilícita la comunicación, reproducción o distribución total o parcial de una obra sin el consentimiento del autor o, en su caso, de los derechohabientes o causahabientes de éste. En la disposición anterior quedan comprendidas también la comunicación, reproducción o distribución de la obra traducida, adaptada, transformada, arreglada o copiada por un arte o procedimiento cualquiera.

Código de Ética y Conducta Profesional (PMI) (2006).

Este Código establece en su Capítulo 3.3 inherente a las Normas Obligatorias sobre el respeto lo siguiente:

Como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos, exigimos lo siguiente de nosotros mismos y de nuestros colegas:

3.3.1 Negociamos de buena fe.

3.3.2 No nos aprovechamos de nuestra experiencia o posición para influir en las decisiones o los actos de otras personas a fin de obtener beneficios personales a costa de ellas.

3.3.3 No actuamos de manera abusiva frente a otras personas.

3.3.4 Respetamos los derechos de propiedad de los demás.

Las leyes antes citadas hacen referencia a las disposiciones legales en materia intelectual aplicables al autor y este se compromete al fiel cumplimiento de las mismas.

CAPITULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL

Reseña Histórica de C.A. Cervecería Regional.

Cervecería Regional inició sus operaciones en Maracaibo en 1929, concentrando sus actividades especialmente en el occidente del país. Gracias a la calidad de sus productos, en 1937, obtuvo la Medalla de Oro en la Exposición Internacional de París, convirtiéndose en la primera y única empresa en Venezuela en recibir este galardón.

En 1992, la empresa experimentó un importante cambio, al ser adquirida por una de las organizaciones empresariales más sólidas de Venezuela. Como primera acción, la empresa consolidó su liderazgo en los estados occidentales y estableció una presencia importante en los estados andinos, actividades que fueron respaldadas por importantes inversiones en distribución y producción.

En 1997, inauguró en Cagua, estado Aragua, una de las plantas de procesamiento de cervezas más moderna de Latinoamérica, con una inversión superior a los 150 millones de dólares. A partir de entonces, comenzó su expansión hacia el centro y el oriente del país, incorporándose a nuevos mercados como el Distrito Capital, Aragua, Carabobo, Lara, Miranda, Guárico, Cojedes, Barinas, Anzoátegui, Nueva Esparta, y Bolívar.

Con innovación y calidad, Cervecería Regional ha dinamizado el mercado cervecero nacional. Rompió esquemas en el 2000, con la introducción de Regional Light, la primera cerveza venezolana en botella transparente que cambió el mercado cervecero en Venezuela. A lo largo de los años la empresa se ha mantenido a la vanguardia lanzando nuevos productos. Actualmente produce y distribuye Regional Pilsen, Regional Light, Regional Draft y Malta Regional. Actualmente CACR y AmBev (Brahma Venezuela) efectuaron una alianza estratégica en la cual CACR posee el 85% de participación (EFE a través de El Nacional, 2010).

Misión.

Elaborar cerveza y malta a partir del procesamiento de las mejores materias primas, con el uso óptimo de los recursos humanos y físicos de avanzada tecnología, propiciando al mismo tiempo una constante superación para proporcionar una mayor satisfacción a los clientes en cuanto a calidad, cantidad y oportunidad, disminuyendo al máximo el impacto ambiental y vigilando el cumplimiento de la normativa de seguridad industrial que implican las operaciones de la empresa con el objeto de mantener una reconocida tradición de excelencia. En Regional, la misión es ser la cervecería reconocida por la alta calidad de sus productos, así como la "satisfacción y atención a los consumidores y clientes".

Enfatizando presencia en mercados estratégicos con la mejor relación precio-calidad, apoyándose en la creatividad de sus recursos humanos y una cultura de excelencia, garantizando un crecimiento sostenido con rentabilidad. (Cervecería Regional, 2005)

Visión.

Ser la cervecería reconocida por ofrecer el mejor producto del mercado nacional siendo Unidad Estratégica de Negocios (UEN) en servicios y atención a todos los clientes y consumidores, con la mejor distribución e imagen con un crecimiento constante en todo el territorio nacional, siguiendo el camino de la excelencia. (Cervecería Regional, 2005)

Estructura Organizativa.

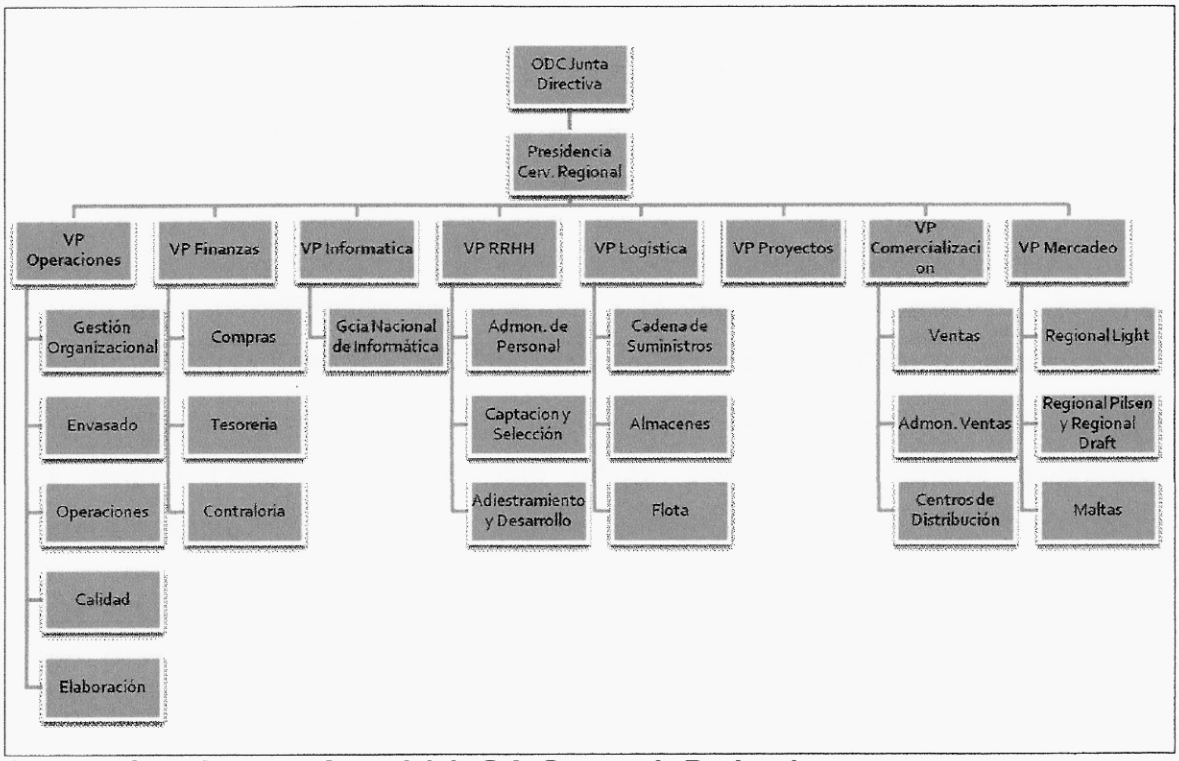

Figura 9: Organigrama referencial de C.A. Cervecería Regional.

Fuente: Adaptado de C.A. Cervecería Regional

Acerca de sus planes.

C.A. Cervecería Regional se prepara para los nuevos cambios que se le presentan para el aprovechamiento de las oportunidades que le ofrece el mercado. Estos ajustes comprenden desde la inversión en la ampliación de sus líneas de producción, pasando por un exhaustivo trabajo en la estandarización de sus procesos internos y productivos, para finalizar con el refrescamiento oportuno de sus marcas, con el objeto de incrementar su cuota de participación en el mercado.

Una de estas iniciativas es el refrescamiento de Malta Regional, mediante las campañas *Clásicos del chalequeo* y *Aquí animamos a todos*, las cuales se encuentran vigentes al momento de elaborar este estudio (Cervecería Regional, 2010).

Aspectos generales inherentes a la investigación.

Cervecería Regional forma parte del grupo de empresas de la Organización Diego Cisneros, siendo ésta junto con Laboratorios Fisa las únicas dedicadas al sector manufacturero, dado que en el grupo actual está orientado básicamente hacia el sector de las telecomunicaciones y entretenimiento (Organización Diego Cisneros, 2007).

Para esta investigación se involucró a la Gerencia de Gestión Organizacional, como principal beneficiario y para el aspecto logístico. Esta gerencia se encarga básicamente de tres áreas: Organización y métodos, Universidad Virtual e Intranet y Mejora continua; siendo esta última área la que posee asignada esta investigación.

Adicionalmente, se pretende que esta investigación sea un modelo de prueba para ser proyectado hacia las áreas de staff y operativas, donde entran en juego otras variables a definir, así como otro tipo de logística.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se detallan, de acuerdo a los objetivos planteados en el Capítulo I, los resultados obtenidos luego de la aplicación de las técnicas de recolección de información especificadas en Capítulo III.

El primer objetivo consistía en evaluar el estado del arte de gestión de capital humano en cuanto a formación de equipos de alto desempeño. De acuerdo a esto, se investigaron y desarrollaron en el Capítulo II las teorías inherentes y tendencias actuales en cuanto a gestión del capital humano se refiere, las cuales sirvieron de base para la consolidación que se detallará más adelante en este capítulo.

El segundo objetivo consistió en detectar las desviaciones encontradas en la unidad de análisis respecto al modelo seleccionado. Una vez evaluado el estado del arte, se procedió al diseño de la guía de entrevista, la cual se consideró una muestra estratificada de diez (10) empleados de CACR cuyos perfiles se enmarcaban dentro de las siguientes características:

- Más de dos (02) años laborando en CACR.
- Pertenecientes a la VP de Finanzas, Recursos Humanos o Gestión Organizacional.
- Cargos de analistas, supervisores, jefes o líderes.

Partiendo de este perfil, se seleccionaron a siete empleados de la Vicepresidencia de Finanzas y los otros tres correspondieron a líderes de: finanzas, Gestión Organizacional y Recursos Humanos, respectivamente.

La entrevista fue del tipo semi estructurada y consideró los siguientes aspectos a evaluar:

1. Conocimiento e identificación con la misión de CACR.
2. Motivación.
3. Valores.

4. Percepción de CACR como empresa.
5. Alianza AmBev - CACR
6. Desempeño.
7. Rol de la Dirección de Recursos Humanos.

Diagnóstico de la gestión del talento humano en CACR.

Los resultados obtenidos en las entrevistas de diagnóstico fueron los siguientes:

Conocimiento e identificación con la misión de CACR.

Un 60% de la muestra indicó conocer la misión de CACR. De este porcentaje, como se muestra en el gráfico 1, los elementos que les parecieron de mayor impacto a los entrevistados fueron:

Gráfico 1: Elementos de la misión de mayor impacto

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, la creatividad del talento humano fue el elemento que consideraron los entrevistados como de mayor impacto.

Como se muestra en el gráfico 2 respecto la percepción de la misión, el 57% de los entrevistados coincidió en que la misión actual de CACR es larga y cerca del 30% la consideró difícil de asimilar y nada retadora.

Gráfico 2: Percepción de la misión

Los elementos que debería conservar la misión, como se observa en el gráfico 3, fueron:

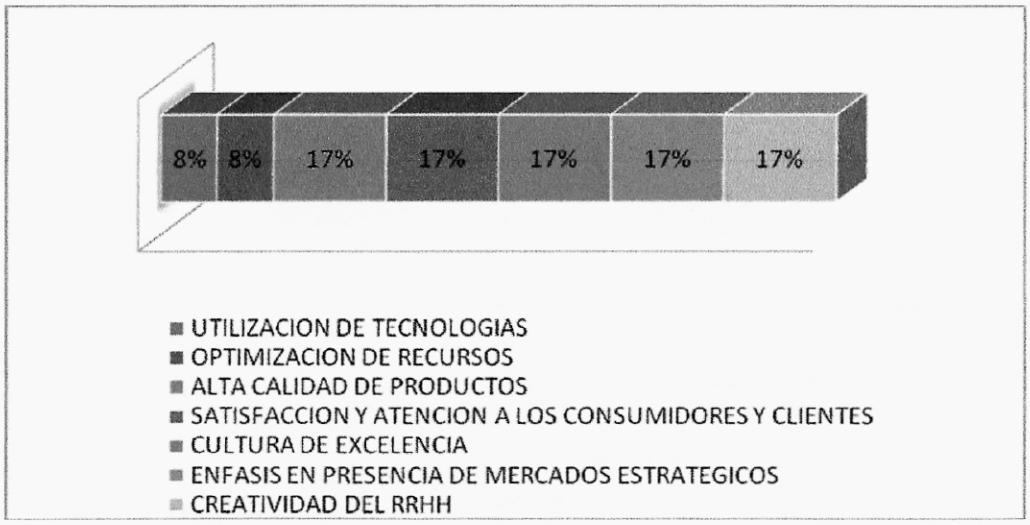

Gráfico 3: Elementos que debería conservar la misión de CACR

Como puede apreciarse, la pregunta ratificó el resultado previamente logrado en el que la creatividad del recurso humano obtuvo un resultado mayor.

Como se observa en la tabla 5, en resultados generales de la variable estudiada se obtuvo:

Tabla 5: Resumen de Variable conocimiento de la misión de CACR

Elemento	Aspecto más resaltante	Resultado
Elementos de mayor impacto de la misión	Creatividad del talento humano	
Percepción de la misión	Larga	Creatividad de RRHH como elemento clave.
Elementos que debería conservar la misión	Creatividad de RRHH Énfasis en mercados Cultura de excelencia	Misión difícil de digerir

Motivación.

Entre las razones para ir a trabajar en el personal entrevistado, destacan las siguientes:

Gráfico 4: Razones para ir a trabajar

Como pudo apreciarse en el gráfico 4, además de la remuneración, el personal se identifica con sus labores, la mejora de los procesos y la mejora profesional. Se

sienten identificados con las labores al formar parte de la construcción de los objetivos del área, a pesar de tener motivación individual, como se evidenció más adelante. Las tendencias hacia la forma en la cual se sentían motivados fueron:

- Sentirse útil en el trabajo.
- Colaborando y apoyando en los procesos.
- Cumplimiento de objetivos trazados.
- Sencillez en procesos.
- Innovación.
- Conocimiento del negocio.
- Aprendizaje.

Se menciona el valor innovación y tal como se refleja en el gráfico 5, el 80% opinó que el líder no es motivador. Sin embargo, se agrega el valor respeto a las opiniones, como se verá más adelante. De aquí se determinó que existían opiniones encontradas, ya que no puede haber innovación si no existe respeto a las opiniones. Por consiguiente se les preguntó a posteriori sobre esta contradicción y la mayoría de las respuestas apuntaron a que la innovación viene dada por ideas de la alta dirección, es decir, se innova más las ideas son desde arriba.

Gráfico 5: Motivación por parte del líder

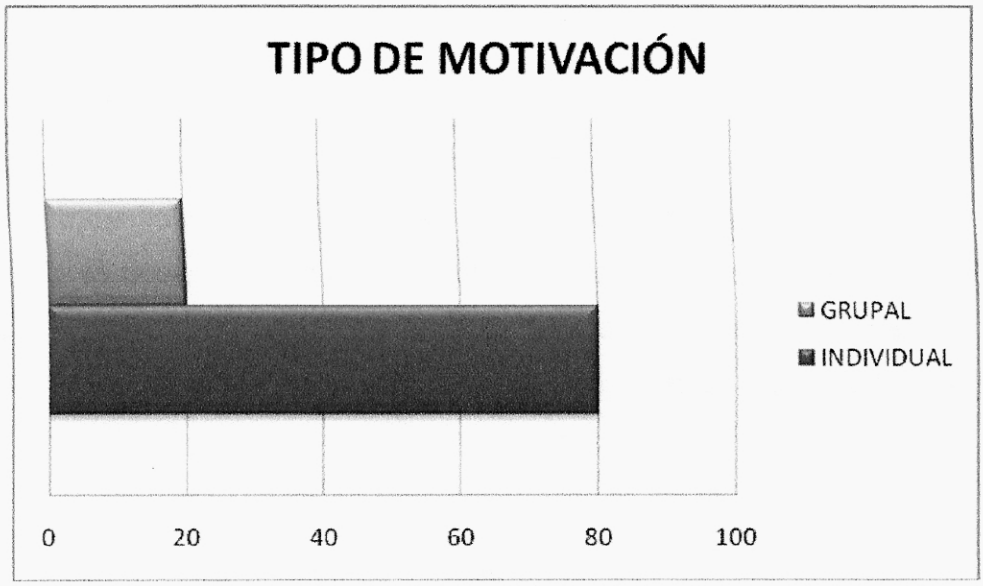

Gráfico 6: Tipo de Motivación

Como se reflejó en el gráfico 6, el 80% también piensa que la motivación es individual y no grupal y la manera en la cual se podía mejorar la motivación por parte del supervisor fue mediante un liderazgo acertado, conocimiento de las labores de todo su personal a cargo, un balance de la carga de trabajo y el impulso de las habilidades del personal (coaching).

Como resultados generales de la variable estudiada, tal como se refleja en la tabla 6, se obtuvo:

Tabla 6: Resumen de Variable Motivación

Elemento	Aspecto más resaltante	Resultado
Razones para ir a trabajar	Remuneración Identificación con las labores Contribuir a la mejora de procesos Mejora profesional	Deficiencias en liderazgo y elementos motivadores de parte del líder.
Motivación por parte del líder	Líder no motiva	
Tipo de motivación	Individual	

Desempeño.

En el gráfico 7 se observa que el 100% de los entrevistados afirmó que su supervisor inmediato se reúne con ellos para que conozcan sus objetivos del año. El 80% afirmó que participaba en la construcción de esos objetivos anuales. Sin embargo, el porcentaje desciende a 60% cuando se trata de conocer la forma en la cual son evaluados y si son informados sobre las metas logradas o no logradas.

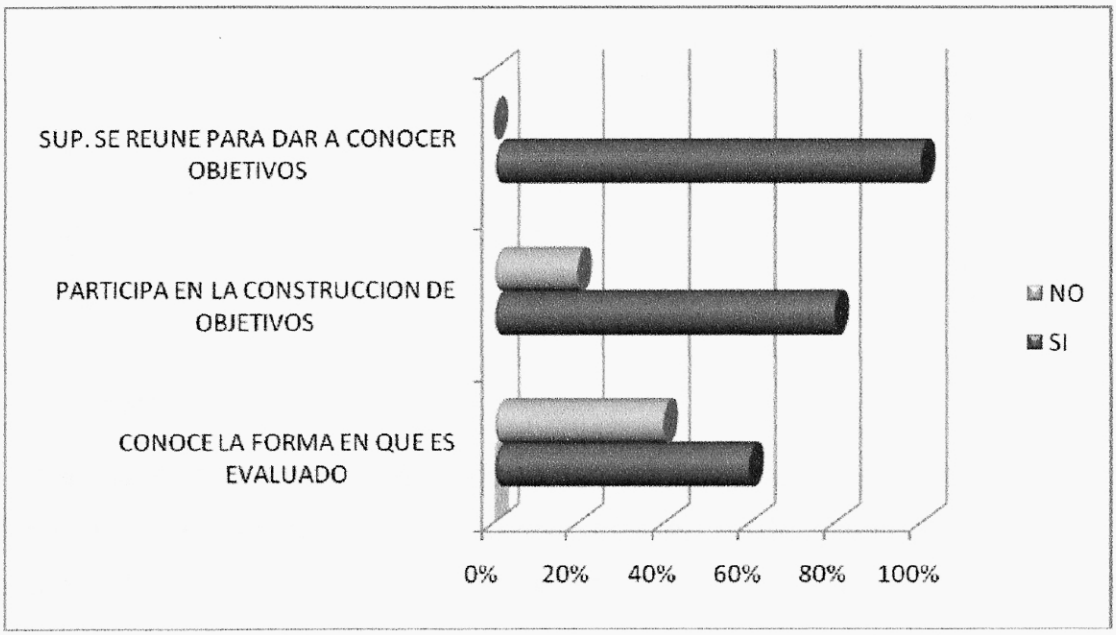

Gráfico 7: Conocimiento de objetivos de desempeño

Puede apreciarse que a pesar de que el personal participa en la construcción de los objetivos, no existe un impulso motivador por parte del supervisor para lograrlos. Se espera un mayor contacto entre supervisor y subordinado, que sea este junto con el apoyo de RRHH sea el impulsor y motivador. También mediante el conocimiento y optimización de las habilidades del personal.

Respecto al desconocimiento de la forma en la cual son evaluados, las respuestas obtenidas apuntaron a que algunos miembros no tienen claros sus objetivos o bien no abarcan a todo el personal. Por consiguiente, no existe un enlace con la evaluación de desempeño.

Como resultados generales de la variable estudiada, de acuerdo a la tabla 7, se obtuvo:

Tabla 7: Resumen de Variable Desempeño

Elemento	Aspecto más resaltante	Resultado
Supervisor se reúne para dar a conocer objetivos	Sí	La forma en la cual se evalúa al personal no está del todo clara para los miembros de la organización.
Supervisado participa en la construcción de objetivos	Sí	
Supervisado conoce la forma en la cual es evaluado	Sí (pero apenas un 60%)	

Valores.

La honestidad, el respeto, la humildad y la disciplina entre los valores con mayor identificación. En el gráfico 8 se refleja que el 100% estuvo de acuerdo en mantener los valores actuales. Sin embargo, el 30% de los entrevistados pensaron que el respeto a las opiniones constituye un valor que debería agregarse. Fue el único valor a agregar reflejado.

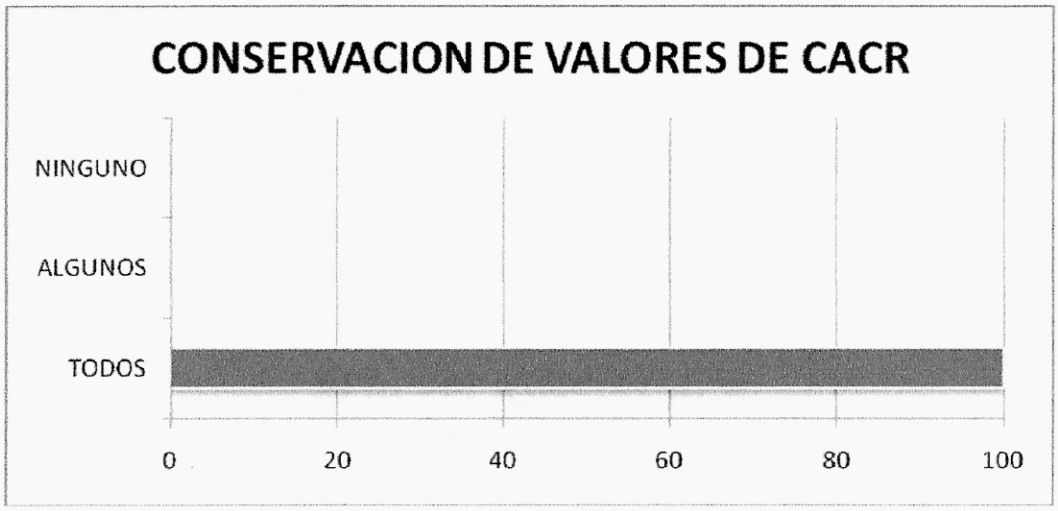

Gráfico 8: Conservación de los valores de CACR

La alta identificación con la empresa y la oportunidad profesional fueron las maneras en las cuales se sienten parte de CACR.

De acuerdo a la tabla 8, como resultados generales de la variable estudiada se obtuvo:

Tabla 8: Resumen de Variable Valores

Elemento	Aspecto más resaltante	Resultado
Valores de CACR con lo cual se identifican los empleados	Honestidad Respeto Humildad Disciplina	Alta identificación con los valores de la empresa más el respeto es un elemento a considerarse.
Valor que debería agregarse	Respeto a las opiniones	
Forma en la cual el empleado se siente parte de CACR	Alta identificación con la empresa Oportunidad profesional	

Percepción de CACR como empresa.

De acuerdo al gráfico 9, el 67% de los entrevistados respondieron que CACR es vista externamente como una empresa grande y sólida.

Gráfico 9: Percepción de CACR externamente

Respecto al posicionamiento en los gustos de los consumidores, el resultado promedio de la opinión de los entrevistados fue la siguiente:

- Regional Light.
- Regional Pilsen y Malta Regional.
- Malta Regional Kolita.
- Regional Draft.

En cuanto a con qué frecuencia los productos de CACR están disponibles en el mercado, el gráfico 10 refleja que el 80% respondió que algunas veces y apenas el 20% casi siempre.

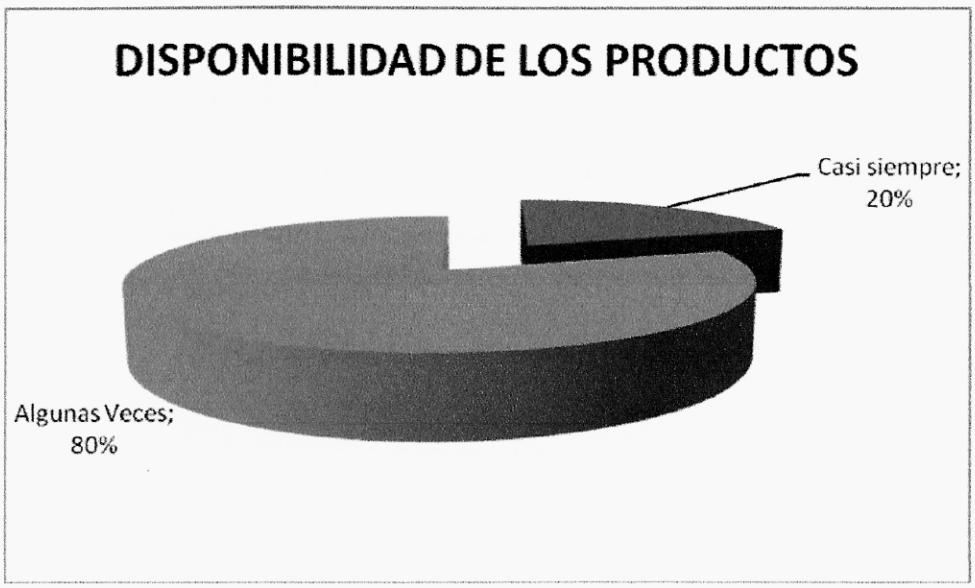

Gráfico 10: Disponibilidad de los productos de CACR en el mercado

Como resultados generales de la variable estudiada de acuerdo a la tabla 9 se obtuvo:

Tabla 9: Resumen de Variable Percepción externa de CACR

Elemento	Aspecto más resaltante	Resultado
Percepción externa	Gran empresa	La empresa se encuentra consolidada más presenta problemas en la colocación de sus productos en el mercado.
Producto destacado	Regional Light	
Disponibilidad del productos	Algunas veces	

Alianza AmBev - CACR

Los valores de AmBev con mayor aceptación fueron ordenados en la tabla 10:

Tabla 10: Valores de AmBev con mayor aceptación

Valor	Porcentaje que opinó que debería adoptarse
Las grandes personas, la libertad de crecer a tasas acordes con su talento y recompensar adecuadamente, son los activos más valiosos de la compañía.	**19%**
En AmBev, los líderes deben seleccionar personas con el potencial de ser mejores que ellos. Los líderes son evaluados por la calidad de sus equipos.	**19%**
El sueño de AmBev motiva a los empleados a trabajar juntos con un objetivo: ser la mejor fábrica de cerveza en el mundo en un mundo mejor.	14%
El consumidor es el jefe. La relación de AmBev con los consumidores es a través de experiencias significativas de su marca, que combina la tradición y la innovación, siempre con responsabilidad.	14%
AmBev gestiona sus costes con cuidado a fin de liberar más recursos para apoyar su crecimiento en el mercado.	10%
Liderazgo mediante el ejemplo personal es la mejor guía para la Cultura AmBev. La empresa hace lo que dice.	10%
AmBev tiene ingenio. La integridad, el trabajo duro y la constancia son la clave para construir la Sociedad.	10%
AmBev no está completamente satisfecho con sus resultados. Enfoque y la tolerancia cero para asegurar una ventaja competitiva duradera.	5%

Beneficios de la Alianza AmBev-CACR

Los empleados encuestados afirmaron que los beneficios esperados de esta alianza se orientan hacia:

- Mayor portafolio de marcas.
- Reconocimiento nacional e internacional.
- Calidad y excelencia en productos y recursos.
- Aprendizaje.
- Desarrollo profesional.
- Mejores beneficios laborales.
- Mejoras en los procesos
- Innovación.

Como puede apreciarse, Entre uno de los valores de CACR se reflejó la innovación. Sin embargo, se espera de la alianza una ampliación del portafolio e innovación. Por ende existieron nuevamente opiniones encontradas entre lo respondido previamente versus lo recopilado en esta parte. Adicionalmente de acuerdo a lo respondido previamente, en CACR creen en el valor de la excelencia, sin embargo resaltan acá dos valores a adoptar: mejoras en los procesos y calidad en productos y servicios. Se validaron estas desviaciones y las respuestas obtenidas apuntaron a que dada la condición de innovación existente en la actualidad, se espera que se puedan replicar las buenas prácticas de AmBev donde posiblemente haya una mayor participación. Igualmente en el caso de la excelencia en cuanto a procesos y a calidad.

Rol de la Dirección de Recursos Humanos.

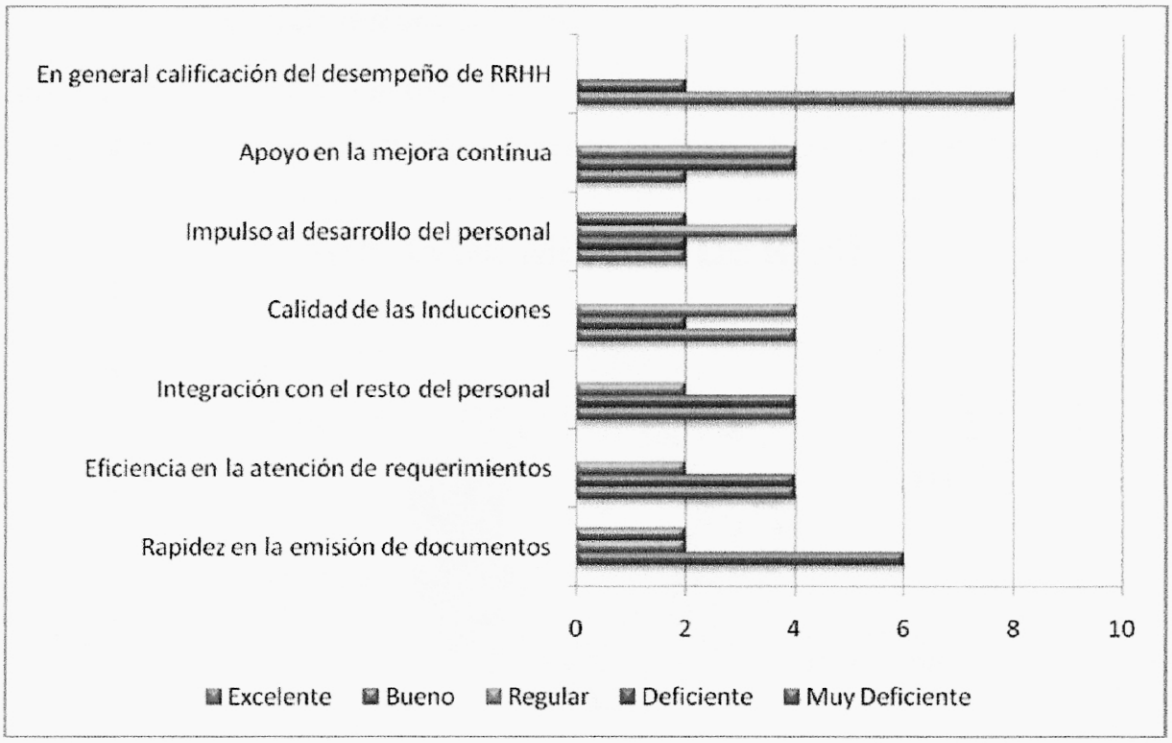

Gráfico 11: Apreciación de RRHH por procesos

De acuerdo al gráfico 11, los resultados apuntaron a que la Dirección de Recursos Humanos posee como aspectos críticos la Rapidez en la emisión de documentos, la eficiencia en la atención, la calidad de las inducciones y su poca integración con el resto del personal. Destacan como regulares el impulso al desarrollo y a la mejora continua del personal.

Resumen de hallazgos del diagnóstico de la gestión del talento humano en CACR.

Tabla 11: Resumen de hallazgos del diagnóstico de la gestión del talento humano.

ELEMENTO CLAVE	HALLAZGOS
Conocimiento e identificación con la misión de CACR.	La mayoría conoce la misión.
	Creatividad del talento humano fue el elemento de la misión de mayor impacto.
	57% la consideró larga y un 30% la consideró difícil de asimilar y nada retadora.
	Identificación con las frases: - Creatividad de RRHH. - Énfasis en mercados estratégicos. - Cultura de excelencia.
	Elementos que debería conservar la misión - Creatividad de RRHH. - Énfasis en mercados estratégicos. - Cultura de excelencia. - Satisfacción a consumidores y clientes.
	Intranet fue el mejor medio de información
Motivación.	Razones para ir a trabajar: - Remuneración. - Identificación con las labores. - Contribuir a la mejora de procesos. - Mejora profesional.
	Reflejo de la motivación. - Sentirse útil en el trabajo. - Colaborando y apoyando en los procesos. - Cumplimiento de los objetivos trazados.
Desempeño	La mayoría se reúne con el supervisor para conocer los objetivos del año
	- Mayoría participa en la construcción de sus objetivos. - Mayoría no es motivada por el supervisor. - Mayoría con motivación individual.
	Los encuestados le recomendarían al supervisor: - Liderazgo acertado. - Conocimiento de las labores de todo su personal a cargo. - Balance de carga de trabajo. - Impulso a las habilidades del personal.
	Más de la mitad conoce la forma en la cual es evaluado
	Más de la mitad no conoce sus indicadores de desempeño.
	Mayoría es informado sobre las metas alcanzadas.
Valores.	Honestidad, Respeto, Humildad como valores de vida.
	Todos los valores actuales de CACR deberían conservarse
	Respeto a las opiniones debería agregarse como valor.

Tabla 11: Resumen de hallazgos del diagnóstico de la gestión del talento humano (continuación)

ELEMENTO CLAVE	HALLAZGOS
Percepción de CACR como empresa Alianza AmBev - CACR	Es vista por la mayoría como una empresa grande y sólida.
	Regional Light, Regional Pilsen y Malta Regional como marcas líderes.
	Algunas veces se ven los productos en la calle.
	Los valores con mayor propensión a ser adoptados: 1. Las grandes personas, la libertad de crecer a tasas acordes con su talento (...) 19%. 2. Los líderes deben seleccionar personas con el potencial de ser mejores que ellos (...) 19%.
	- Mayor portafolio de marcas. - Reconocimiento nacional e internacional. - Calidad y excelencia en productos y recursos. - Aprendizaje. - Desarrollo profesional. - Mejores beneficios laborales. - Mejoras en los procesos. - Innovación.
Rol de la Dirección de Recursos Humanos.	Mayoría es tomado en cuenta para los adiestramientos.
	Calificación de la gestión de RRHH: - Rapidez en emisión de constancias de trabajo: 2 - Eficiencia en la atención de requerimientos: 2 - Integración de RRHH con el resto del personal: 2 - Calidad de la inducción inicial: 2 - Gestión de la mejora continua del personal: 3 - **Calificación general de RRHH: 1**
	Oportunidades de mejora para RRHH: - Calidad del servicio. - Desarrollo del personal. - Seguimiento a sus procesos. - Disposición.

Resultados del diagnóstico e investigación documental.

Una vez analizados los resultados, se diseñaron las acciones a emprender en contraste con las teorías que soportan la investigación, destacándose el modelo de Blanchard (2007) denominado PERFORM.

Tabla 12: Resultados del diagnóstico e investigación documental

Tópico	Bases teóricas	Resumen de hallazgos	Acciones a emprender
Percepción de la misión	Huerta & Reyes (2009) Blanchard (2007)	Larga	Analizar y actualizar la misión, haciéndola más corta y entendible para el personal
Innovación	Blanchard (2007)	La innovación viene dada por ideas de la alta dirección, es decir, se innova más las ideas son desde arriba.	Generar un mecanismo de participación que fomente la innovación, en el cual el personal se sienta motivado a emitir sus opiniones.
Motivación del Supervisor inmediato	Blanchard (2007)	Se requiere un liderazgo acertado, conocimiento de las labores de todo su personal a cargo, un balance de la carga de trabajo y el impulso de las habilidades del personal (coaching)	Potenciar al supervisor como líder de su área mediante el coaching y liderazgo acertado, en el cual no sólo se le de el adiestramiento indicado, sino que este tenga un plan de aplicabilidad en su área. Adicionalmente, el líder junto con RRHH debe generar un plan de actualización de las habilidades del personal y la manera en la cual puedan ser aprovechadas.
Tipo de Motivación	Blanchard (2007)	No necesariamente hay correspondencia entre los objetivos individuales del empleado con los del supervisor y en algunos casos los objetivos del supervisor no abarcan a todo el personal a cargo.	Realizar un análisis detallado de los objetivos corporativos que permitan detallar área por área y que permitan indicar la contribución de cada empleado en el logro de las metas corporativas.
Liderazgo del supervisor inmediato	Blanchard (2007)	Los resultados validaron que el liderazgo más que valor deben ser una condición intrínseca del supervisor, lo cual viene atado a la motivación que pueda brindar este.	Adicionalmente se debe generar un mecanismo de detección de habilidades de los líderes tanto actuales como cuando son promovidos.
Rol de la Dirección de Recursos Humanos	Blanchard (2007) Puchol (2007) Balderas (2009)	Es necesario cambiar su perspectiva y una renovación profunda en sus procesos, donde se involucren y conozcan las estructuras y procesos.	Revisión de cada una de las funciones y personal de RRHH y la manera en la cual puede involucrarse con el resto de la empresa, migrando progresivamente a un área estratégica de servicio y altamente enfocada al personal

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA.

Partiendo del análisis de los resultados obtenidos en el Capítulo V, se logró determinar que los siguientes elementos de estudio serían los puntos de partida para el planteamiento del plan de mejora:

Tabla 13: Hallazgos y premisas para el plan de mejora

Resumen de hallazgos	Acciones a emprender
Misión larga.	Analizar y actualizar la misión, haciéndola más corta y entendible para el personal
La innovación viene dada por ideas de la alta dirección, es decir, se innova más las ideas son desde arriba.	Generar un mecanismo de participación que fomente la innovación, en el cual el personal se sienta motivado a emitir sus opiniones.
Se requiere un liderazgo acertado, conocimiento de las labores de todo su personal a cargo, un balance de la carga de trabajo y el impulso de las habilidades del personal (coaching)	Potenciar al supervisor como líder de su área mediante el coaching y liderazgo acertado, en el cual no sólo se le de el adiestramiento indicado, sino que este tenga un plan de aplicabilidad en su área. Adicionalmente, el líder junto con RRHH debe generar un plan de actualización de las habilidades del personal y la manera en la cual puedan ser aprovechadas.
No necesariamente hay correspondencia entre los objetivos individuales del empleado con los del supervisor y en algunos casos los objetivos del supervisor no abarcan a todo el personal a cargo.	Realizar un análisis detallado de los objetivos corporativos que permitan detallar área por área y que permitan indicar la contribución de cada empleado en el logro de las metas corporativas.
Los resultados validaron que el liderazgo más que valor deben ser una condición intrínseca del supervisor, lo cual viene atado a la motivación que pueda brindar este.	Adicionalmente se debe generar un mecanismo de detección de habilidades de los líderes tanto actuales como cuando son promovidos.
Es necesario cambiar la perspectiva de la Dirección de RRHH y una renovación profunda en sus procesos, donde se involucren y conozcan las estructuras y procesos.	Revisión de cada una de las funciones y personal de RRHH y la manera en la cual puede involucrarse con el resto de la empresa, migrando progresivamente a un área estratégica de servicio y altamente enfocada al personal

El plan de mejora incluye:

1. Alcance del plan.
2. Exclusiones.
3. Riesgos asociados al plan.
4. Estructura desagregada de trabajo.
5. Desglose y descripción de las actividades.
6. Cronograma de ejecución del plan.

Alcance.

Este plan de mejora abarca exclusivamente los siguientes aspectos:

- Realizar una revisión profunda de la misión actual de CACR, con el objeto de determinar si se requiere o no su re formulación.
- Generar un mecanismo de participación que fomente la innovación, en el cual el personal se sienta motivado a emitir sus opiniones.
- Potenciar al supervisor como líder de su área mediante el coaching y liderazgo acertado, en el cual no sólo se le brinde el adiestramiento indicado, sino que este tenga un plan de aplicabilidad en su área. Adicionalmente, el líder junto con RRHH debe generar un plan de actualización de las habilidades del personal y la manera en la cual puedan ser aprovechadas.
- Realizar un análisis detallado de los objetivos corporativos que permitan detallar área por área y que permitan indicar la contribución de cada empleado en el logro de las metas corporativas.
- Generar un mecanismo de detección de habilidades de los líderes tanto actuales como cuando son promovidos.
- Revisar cada una de las funciones y personal de RRHH y la manera en la cual puede involucrarse con el resto de la empresa, migrando progresivamente a un área estratégica de servicio y altamente enfocada al personal.

Exclusiones.

Se excluye de esta propuesta:

- Costos asociados al plan de mejora.
- Planes de calidad y comunicaciones que puedan derivarse de esta propuesta.

Riesgos asociados al proyecto.

Tabla 14: Matriz de riesgos del plan de mejora propuesto

Problema	Riesgo	Niveles de Impacto	Acciones
Aversión al proyecto por parte de RRHH	Imposibilidad de ejecución del proyecto.	Alto	Mostrar al detalle el plan de mejora y sus beneficios a RRHH, integrándolo al proceso en el cual pueda también aportar ideas.
Resistencia al cambio de parte de la unidad piloto seleccionada	Retrasos en el cronograma	Alto	Involucrarlo en el proyecto mostrándole los beneficios a nivel profesional.
Retrasos por indisponibilidad del personal para las inducciones y tareas.	Retrasos en la ejecución del cronograma	Medio	Apoyarse en los líderes de las áreas para que señalen a su personal la importancia del proyecto.

Estructura Desagregada de Trabajo (EDT).

Figura 10: Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)

Descripción de las actividades.

Revisión y actualización de la misión.

Esta actividad consistirá en descomponer la misión actual, identificando sus elementos base. En paralelo se identificarán los elementos de las misiones de otras organizaciones para establecer la tendencia actual. Todo esto con el fin de crear una nueva propuesta de la misión. Comprende:

- Desglose de la misión actual.
- Identificación de elementos base actuales.
- Consideración de nuevos elementos.
- Construcción de la nueva propuesta de misión.
- Revisión, aprobación y presentación de la nueva propuesta.

Figura 11: Revisión y actualización de la misión

Generación del modelo de innovación participativa.

Esta actividad consiste en elaborar un plan que fomente la innovación de forma universal e incluyente a todo nivel. Esta actividad se compone de:

- Diagnóstico actual.
- Evaluación de los mecanismos actuales de participación.
- Análisis de las tendencias actuales en materia de innovación.
- Planteamiento, revisión, aprobación y presentación del modelo.

Figura 12: Generación del modelo de innovación participativa

Creación del programa de reforzamiento del líder.

Esta actividad consistirá en generar una metodología para potenciar las habilidades de liderazgo de los actuales supervisores, en el cual deban no solo aprender sino además aplicar lo aprendido en su unidad de análisis. Está compuesta esta actividad por:

- Creación del programa.
- Actualización del archivo del personal.
- Talleres con los supervisores o líderes para la identificación de habilidades por área.
- Perfil de habilidades requerido versus existente.
- Presentación de la propuesta de habilidades.

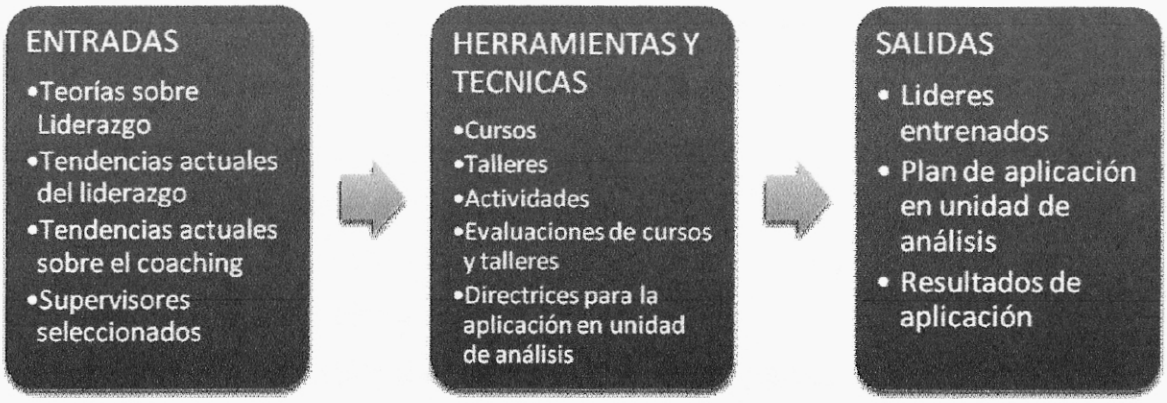

Figura 13: Creación del programa del reforzamiento del líder

Revisión de los objetivos corporativos.

Esta actividad consiste en efectuar un análisis detallado de los objetivos por área, su orientación hacia la misión y la relación de los mismos con los mecanismos de evaluación de desempeño. Se desglosa de la siguiente manera:

- Revisión del plan estratégico actual.
- Determinación de enlaces entre objetivos por área versus organigrama.
- Propuesta de plan estratégico.
- Revisión, aprobación y presentación de la propuesta.

Figura 14: Revisión de los objetivos corporativos

Creación del Programa de detección de habilidades.

Esta actividad consiste en generar un mecanismo que, tomando en cuenta el perfil del empleado, impulse aquellas habilidades que sean de provecho para el equipo de trabajo donde se desempeñe. Comprende las siguientes actividades:

- Formulación del programa.
- Actualización del archivo del personal.
- Talleres con los líderes para identificación de las habilidades por área.
- Perfil requerido versus actual.
- Propuesta, aprobación y presentación del programa.

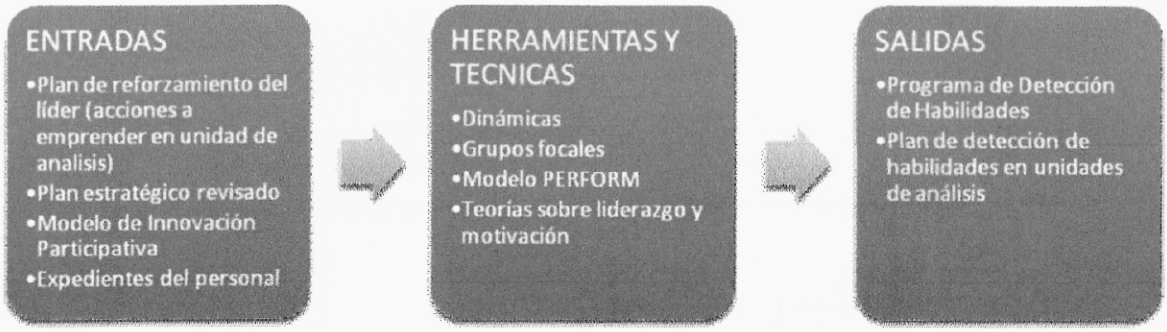

Figura 15: Creación del programa de detección de habilidades

Plan de revisión de RRHH.

Esta actividad consiste en una revisión a profundidad de la gestión de la Dirección de Recursos Humanos, haciendo principal énfasis en las oportunidades de mejora con mayor relevancia obtenidas en el diagnóstico. Comprende las siguientes actividades:

- Análisis de la situación actual.
- Detección de puntos de mejora en contraste con el diagnóstico.
- Plan de aprovechamiento de las oportunidades actuales.
- Presentación del plan de cambios.

Figura 16: Plan de revisión de RRHH

Cronograma de Ejecución del Proyecto.

ID		Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1		Plan de Mejora de la Gestión del Talento Humar	278 días	mar 01/02/11	jue 30/02/12	
2		Revisión y actualización de la misión	21 días	mar 01/02/11	mar 01/03/11	
3		Despliegue de la misión actual	2 días	mar 01/02/11	mié 02/02/11	
4		Identificación de elementos desactualiz	5 días	jue 03/02/11	mié 09/02/11	3
5		Consideración de nuevos elementos	4 días	jue 10/02/11	mar 15/02/11	4
6		Construcción de la propuesta de misión	8 días	mié 16/02/11	vie 25/02/11	5
7		Revisión y aprobación de la propuesta	2 días	lun 28/02/11	mar 01/03/11	6
8		Presentación de la propuesta	0 días	mar 01/03/11	mar 01/03/11	7
9		Generación del modelo de innovación parti	31 días	lun 28/02/11	lun 11/04/11	
10		Diagnóstico actual	7 días	lun 28/02/11	mar 08/03/11	6
11		Evaluación de los mecanismos actuales	3 días	mié 09/03/11	vie 11/03/11	10
12		Análisis de las tendencias innovadoras v	8 días	lun 14/03/11	mié 23/03/11	11
13		Planteamiento del modelo	10 días	jue 24/03/11	mié 06/04/11	12
14		Revisión y aprobación del modelo	3 días	jue 07/04/11	lun 11/04/11	13
15		Presentación del modelo	0 días	lun 11/04/11	lun 11/04/11	14
16		Creación del programa de reforzamiento d	79 días	mar 12/04/11	vie 29/07/11	
17		Creación del modelo inicial	15 días	mar 12/04/11	lun 02/05/11	15
18		Planteamiento del modelo	4 días	mar 03/05/11	vie 06/05/11	17
19		Revisión y aprobación del modelo	10 días	lun 09/05/11	vie 20/05/11	18
20		Selección de los líderes piloto	5 días	lun 23/05/11	vie 27/05/11	19
21		Ejecución del programa	15 días	lun 30/05/11	vie 17/06/11	20
22		Evaluación del líder mediante aplicación	30 días	lun 20/06/11	vie 29/07/11	21
23		Revisión de los objetivos corporativos	80 días	mié 09/03/11	mar 24/06/11	
24		Revisión del plan estratégico actual	15 días	mié 09/03/11	mar 22/03/11	8
25		Determinación de enlaces entre objetivo	10 días	mié 23/03/11	mar 05/04/11	24
26		Propuesta de plan estratégico	25 días	mié 06/04/11	mar 10/05/11	25
27		Revisión y aprobación de la propuesta	10 días	mié 11/05/11	mar 24/05/11	26
28		Presentación de la propuesta	0 días	mar 24/05/11	mar 24/05/11	27
29		Creación del programa de detección de ha	86 días	lun 01/08/11	vie 28/11/11	
30		Creación del programa	10 días	lun 01/08/11	vie 12/08/11	14,27,22
31		Actualización del archivo de personal	35 días	lun 15/08/11	vie 30/09/11	30
32		Talleres con líderes para identificación d	15 días	lun 03/10/11	vie 21/10/11	31
33		Enlace requerido vs. Actual	10 días	lun 24/10/11	vie 04/11/11	32
34		Propuesta de habilidades	15 días	lun 07/11/11	vie 25/11/11	33
35		Plan de revisión de RRHH	48 días	lun 28/11/11	jue 02/02/12	
36		Análisis de la situación actual	15 días	lun 28/11/11	vie 16/12/11	28,34,22
37		Detección de puntos de mejora	10 días	lun 19/12/11	vie 30/12/11	36
38		Generación de oportunidades de mejora	8 días	lun 02/01/12	mié 11/01/12	37
39		Plan de aprovechamiento de fortalezas a	15 días	jue 12/01/12	mié 01/02/12	38
40		Presentación del plan de cambios	1 día	jue 02/02/12	jue 02/02/12	39
41		Compilación de etapas e Informe Final	15 días	vie 03/02/12	jue 23/02/12	40,8,15,22,28,34
42		ENTREGA DE INFORME FINAL	0 días	jue 23/02/12	jue 23/02/12	41

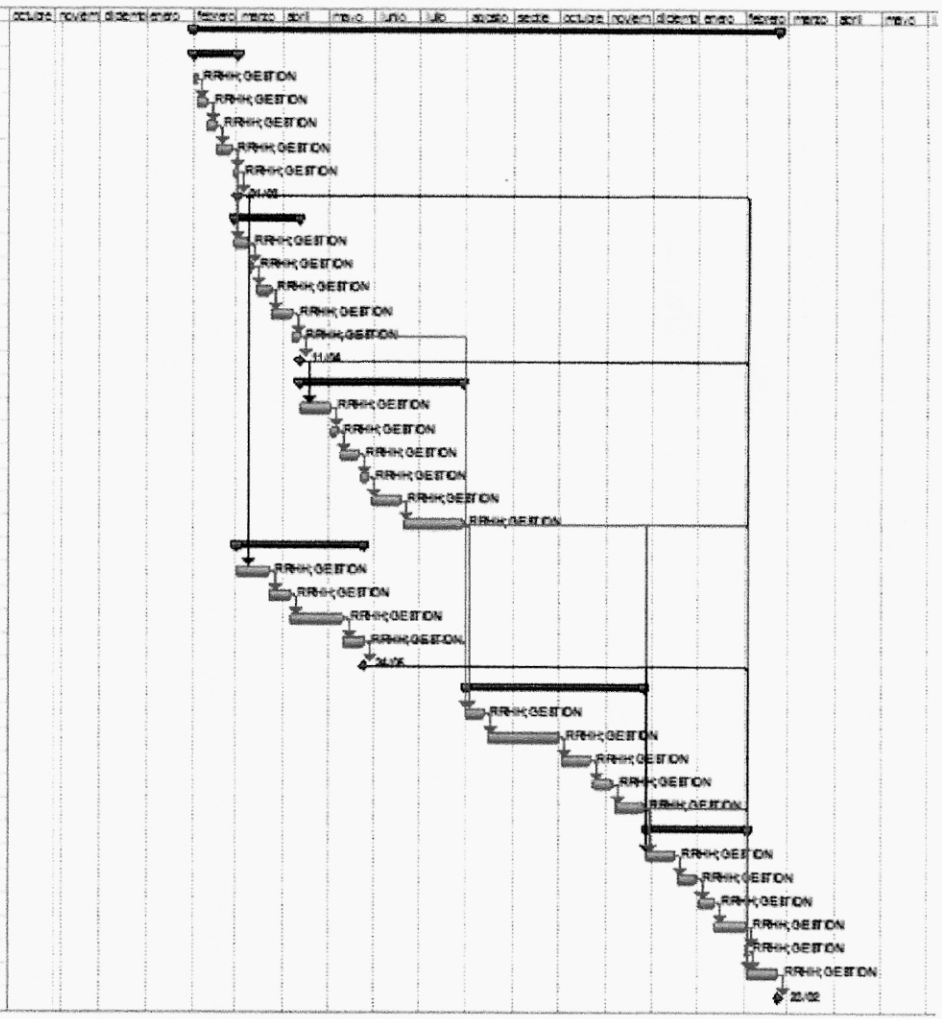

Figura 17: Cronograma de ejecución del Proyecto

CAPÍTULO VII

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

De acuerdo a los objetivos planteados en el Capítulo I, se obtuvo el siguiente cumplimiento:

El primer objetivo pretendió evaluar el estado del arte de gestión de capital humano en cuanto a formación de equipos de alto desempeño. De este objetivo se obtuvo un 100% ya que a lo largo del Capítulo II se expusieron las teorías y tendencias actuales en cuanto a la materia.

El segundo objetivo, detectar las desviaciones encontradas en la unidad de análisis respecto al modelo seleccionado. Para este objetivo, se diseñó un instrumento con el objeto de diagnosticar la situación actual en CACR. Partiendo de los resultados obtenidos, se procedió a analizar los mismos, detectando las desviaciones analizadas en el Capítulo V. por consiguiente, este objetivo también logró un cumplimiento del 100%.

Por último, se fijó el desarrollar un plan de mejora en cuanto a gestión de capital humano para la unidad de análisis, el cual se desarrolló de acuerdo al análisis efectuado en el Capítulo V. este plan se desarrolló bajo ciertas premisas tomadas del modelo PERFORM de Blanchard (2007) conjuntamente con algunos conceptos de Gestión del Talento Humano. En base a esto, se considera que se desarrolló en un 90% el objetivo, dado que las exclusiones en cuanto al costo y calidad no fueron consideradas en el plan de mejora.

Por todo lo antes expuesto, el objetivo general, Estudiar la gestión del talento humano en C.A. Cervecería Regional para proponer un plan de mejora para el mismo basado en la generación de equipos de alto desempeño, fue cubierto en un 96.66%.

Las lecciones aprendidas de este proyecto fueron:

- Resaltar la importancia de la definición adecuada del alcance.
- Evaluar adecuadamente los riesgos.

- Establecer para todo proyecto un mecanismo de gestión de la calidad.
- Considerar los costos dentro del proyecto.
- Determinar adecuadamente el cronograma, tomando en cuenta los tiempos de corrección y asesoría adecuadamente.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

Pudo apreciarse varios factores de necesaria resolución para la mejora del desempaño del personal de CACR. En principio, la necesidad de que se respeten las ideas del personal y que estas sean incluidas al momento de efectuar algún plan de innovación o creatividad. Básicamente porque CACR posee en su misión la creatividad del recurso humano como premisa y adicionalmente porque además de la alta gerencia, son los trabajadores quienes conocen la dinámica del negocio y sus aportes pueden ser determinantes.

Otro aspecto de observación fue el hecho de que los empleados no conocen la forma en la cual son evaluados, a pesar de conocer los objetivos y metas a cumplir. Es necesario el enlace entre los objetivos corporativos y la evaluación de desempeño, planteado en el plan de mejora.

También se apreció la necesidad de que la Dirección de Recursos Humanos adquiera ese rol protagónico de gestor del desarrollo profesional de los empleados así como su orientación a la calidad del servicio al personal.

Recomendaciones.

Como recomendaciones se tienen las siguientes:

En cuanto a la investigación.

- Desarrollar los costos asociados al plan de mejora, con el objeto de valorar la factibilidad económica del mismo.
- Desarrollar el plan de calidad y el manejo de los cambios del proyecto, para una eficiente gerencia del desempeño.

- Considerar como actividad de mayor sensibilidad el rol de la Dirección de Recursos Humanos como líder de cualquier cambio a nivel de capital humano.

En cuanto a la metodología, asesorías y afines.

- Establecer una metodología única para los trabajos de investigación o en su defecto la actualización oportuna del instructivo, ya que existen diferencias de criterio entre asesores y leedores.
- Establecer redes de comunicación e intercambio entre los estudiantes tesistas, de manera tal que puedan intercambiar ideas para mejorar el Trabajo Especial de Grado.
- Mantener una mayor comunicación entre los tesistas, asesores, evaluadores y Postgrado, ya que la información sobre las entregas definitivas fue vaga e imprecisa.

En cuanto al Postgrado en general.

- Considerar que el programase encuentra enmarcado dentro del área de Ciencias Administrativas y Gestión. Se aprecia la experiencia que poseen los profesores, más sin embargo las prácticas y materias son enfocadas mayoritariamente hacia el área de Ingeniería, dejando de lado muchas otras áreas (Administración, Educación, Ciencias Sociales, entre otras) a las que pertenecen un número considerable de estudiantes.
- Complementando el punto anterior, se hace necesario el ofrecer mayores materias electivas, para complementar la formación hacia áreas específicas.

BIBLIOGRAFÍA

Bases teóricas.

Alles, M. (2004). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°.* México: Ediciones Granica.

Argyris, C. (1982). *Reasoning, Learning and Action.*

Arias, F. (1999). *Administración de recursos humanos: Para el alto desempeño* (5ª. ed.). México: Trillas.

Balderas, R. (2009). ¿Sociedad de la información o sociedad del conocimiento? *Cotidiano - Revista de la Realidad Mexicana* , 75-80.

Bermúdez, M. (2006). *Tecnología del Desempeño Humano.* Bloomington, Estados Unidos: Global Business Press.

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel: Como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño.* (E. Sánchez, Trad.) Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional.* México: Internacional Thomson Editores.

Edvinsson, L., y Malone, M. (1998). *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa.* Bogotá: Editorial Norma.

Garvin, D. (2000). *Learning in action: a guide to putting the learning organization to work.* Boston: Harvard Business School Press.

Giner, F. (2004). *Los sistemas de información en la sociedad del conocimiento.* Madrid: Esic editorial.

Hampden-Turner, C., y Trompenaars, A. (1998). *The Riding the waves of culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business.* Nueva York: Mac Graw Hill.

Hurtado, J. (2010). *El proyecto de investigación: Comprensión holística de la metodología y la investigación* (6ª. ed.). Caracas: Sypal.

King, N., y Anderson, N. (2003). *Cómo Administrar la innovación y el cambio.* México: Thomson.

Navarro, L. (2009). *Desarrollo, ejecución y presentación del Proyecto de Investigación* (1ª. ed.). Caracas: Panapo.

Palacios, L. (2005). *Gerencia de Proyectos: un enfoque latino.* Caracas: Publicaicones UCAB.

Project Management Institute, Inc. (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Dirección de Proyectos (guía del PMBOK)* (3ra. ed.). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de Recursos Humanos* (7ª. ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson Prentice Hall.

Small Business Research y Publishing Co. (2000). *Teams that work.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). (2006). *Manual de trabajos de grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.* Caracas: UPEL.

Bases legales.

Legislación y normas.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (Gaceta Oficial Nro. 5.908 de fecha 19 de febrero de 2009).

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (Gaceta Oficial N° 38.236 del 26 de julio de 2005).

Ley Orgánica del Trabajo. (Gaceta Oficial Nº 5.152 Extraordinario de 19 de junio de 1997).

Ley sobre Derecho de Autor. (14 de Agosto de 1993). Recuperado el 11 de Julio de 2010, de http://www.analitica.com/bitblio/congreso_venezuela/derecho_de_autor.asp

Universidad Católica Andrés Bello. (Reforma parcial aprobada por el Consejo General de los Estudios de Postgrado en sesión del 24 de abril de 2010). *Disposiciones Generales Sobre el Trabajo Especial de Grado de los Estudios de Postgrado.* Caracas.

Códigos de ética.

Federación de Colegios de Licenciados en Administración. (24 de Junio de 1995). *Código de Etica Profesional del Licenciado en Administración.* Recuperado el 11 de Julio de 2010, de FECLAVE:

http://ladministraciondc.com/donwload/codigo_etica.pdf

Project Management Institute. (2006). *Código de Ética y Conducta Profesional.* Newtown Square: Project Management Institute.

Otras fuentes.

Revistas profesionales.

Bell, B., y Kozlowski, S. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group and Organization Management , 27* (1), 14-49

Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: an exploratory study that develops measures and models,. *Management Decision , 36* (2), 63-76.

Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones (CIDEC). *Cuadernos de Trabajo.* San Sebastián de los Reyes, España: CIDEC.

De Arteche, M. R. (2007). Una mirada a la productividad desde la perspectiva de la Gerencia del Conocimiento. *Temas de Management , 5*, 21-26.

Falco, A. (2009). Capital Intelectual. *Temas de Management , 7*, 5-9.

Ferrer, A. (2008). Información en la empresa para innovar y competir. *El Profesional de la Información (Retrieved from Business Source Complete database) , 17* (5), 481-486.

Fuentealba, R. (2006). Análisis e impacto de la implementación de una organización de alto desempeño. *Revista Ingeniería Industrial , 5*, 5-21.

Hampden-Turner, C., y Trompenaars, A. (1998). *The Riding the waves of culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business.* Nueva York: Mac Graw Hill.

Heijltjes, M. (2000). *"Advanced Manufacturing Technologies and HRM Policies. Findings From Chemical and Food and Drink Companies in the Netherlands and Great Britain.* Recuperado el 12 de Junio de 2010, de Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH y Co. KG.) 21, no. 4: 775. : Business Source Complete, EBSCOhost

Huber, G. P. (Febrero de 1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science* .

Huerta, E., y Reyes, M. (2009). Una Propuesta viable para la alineación de los valores organizacionales con la misión organizacional. *Retos Turísticos. Retrieved from Academic Search Complete database , 8* (3), 10-16.

Marques, D., Cardoso, L., y Zappalá, S. (2008). Knowledge sharing networks and performance. *Comportamento Organizacional e Gestão (Retrieved from Academic Search Complete database) , 14* (2), 161-192.

Matos, F., y Lopes, A. (2008). Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. *Comportamento Organizacional e Gestão (Retrieved from Academic Search Complete database) , 14* (2), 233-245.

Rico, R., Cohen, S., y Gil, F. (2006). Efectos de la interdependencia de tarea y la sincronía en las tecnologías de comunicación sobre el rendimiento de los equipos virtuales de trabajo. *Psicothema , 18* (44), 743-749.

Steiner, M., y Hartmann, C. (2006). Organizational learning in clusters: A case study on material and immaterial dimensions of cooperation. *Regional Studies (doi:10.1080/00343400600757494)* , *40* (5), 493-506.

Swart, J. (2006). Intellectual Capital: disentangling an enigmatic concept. *Journal of Intellectual Capital* , *7* (2), 136-159.

Townsend, A., De Marie, S., y Hendrickson, A. (1996). Are you ready for virtual teams? *HR Magazine* , *41* (9), 122-126.

Trabajos especiales de grado.

Akl, N., y Mata, A. (1994). *Diagnóstico de la cultura organizacional de una empresa del sector servicio : estudio de un caso.* Tesis de grado (Lic. Relaciones Industriales, Industriólogo). Universidad Católica Andrés Bello: Trabajo sin publicar.

Guerrero, A. (2010). *Diseño de un plan de gestión de recursos humanos, caso de estudio: Proyecto Social Proniño.* . Trabajo Especial de Grado (Especialista en Gerencia de Proyectos): Universidad Católica Andrés Bello. Trabajo sin publicar.

Mejías, A. (2010). *Plan de Logística y Ejecución para el Cambio de 3PL de Johnson & Johnson Medical Venezuela.* Trabajo Especial de Grado (Especialista en Gerencia de Proyectos): Universidad Católica Andrés Bello. Trabajo sin publicar.

Nysztor, J. (1995). *Diseño y aplicación de un modelo de clima organizacional : estudio de un caso.* Tesis de grado (Lic. Relaciones Industriales. Industriólogo). Universidad Católica Andrés Bello: Trabajo sin publicar.

Pérez, V. M. (2002). *Cultura organizacional y valores profesionales.* Recuperado el 26 de Agosto de 2010, de Dialnet:

http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=15074

Suñé Torrents, A. (2004, Julio 14). *El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones.* Retrieved Agosto 26, 2010, de Dialnet: http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=6346

Tovar, E. (2008). *Diagnóstico de la resistencia al cambio por parte de los individuos que laboran en la Vicepresidencia Ejecutiva de Desarrollo Tecnológico de la Dirección de Tecnología y Procesos de Banco Integral ante la implementación del Proyecto Fábrica de Software.* Tesis de grado (Especialista en Gerencia de Proyectos). Universidad Católica Andrés Bello , Dirección General de los Estudios de Postgrado: Trabajo sin publicar.

Referencias electrónicas.

Cervecería Regional. (2010). *Malta Regional.* Recuperado el 08 de Junio de 2010, de www.maltaregional.com

Cervecería Regional. (2005). *Misión, Visión y Valores.* Recuperado el 05 de Marzo de 2010, de INTRACR: www.intracr.cerveceriaregional.com

Espinoza Muñante, C. L. (2008). *Estrategia organizacional: alineando las herramientas de gestión humana en el desarrollo de una cultura de seguridad y prevención competitiva.* Recuperado el 14 de Julio de 2010, de BVSDE - PAHO: www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd27/estrategia.pdf+estrategia+organizacional.pdf

Luthy, D. (2001). *Intellectual Capital and Its Measurement, Proceedings of the Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference (APIRA).* Obtenido de Utah State University:

www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf

IBM. (2008). *Estudio Mundial de Capital Humano 2008.* Recuperado el 25 de Septiembre de 2010, de IBM:

http://www-03.ibm.com/press/ar/es/presskit/24607.wss

Organización Diego Cisneros. (2007). *Empresas de la Organización Cisneros.* Recuperado el 08 de Junio de 2010, de

http://www.cisneros.com/Organizacion/Empresas

Pietrosemoli, L. (2006). ¿Porque fortalecer el espíritu empresarial venezolano? *Entorno-Empresarial.Com*

http://www.entorno-empresarial.com/?pag=articulosyid=348

UNESCO. (2005). *Hacia las Sociedades del Conocimiento.* Recuperado el 28 de Noviembre de 2010, de UNESCO:

http://www.unesco.org/science/psd/wsd06/141843s.pdf

Williams, S. (2000). *Is a company´s intellectual capital performance and intellectual capital disclosure practices related? Evidence from publicly listed companies from the FTSE 100.* Obtenido de University of Calgary, Alberta.:

www.measuring-ip.at/Papers/Paper1.pdf

Otras referencias.

EFE a través de El Nacional. (20 de Agosto de 2010). Brasileña AmBev integra sus negocios en Venezuela con Cervecería Regional. *El Nacional* .

Fiol, C. M., y Lyles, M. A. (1985). Organziational Learning. *Academy of Management Review* .

García, G. (2005). *Herramienta para el diagnóstico del cambio durante el desarrollo de proyectos mayores.* Estudios Generales de la Universidad ICESI.

Rivas, G. (Julio de 2007). *El talento humano en los procesos de la empresa.* (EDSAI, Ed.) Recuperado el 4 de Julio de 2010, de Ipswich, MA. Accessed: Retrieved from Fuente Académica database

Salas, O. (2009). *Material de la clase de Gerencia de Recursos Humanos para Proyectos.* Caracas: UCAB.

Salas, O. (2010). Gerencia del Capital Intelectual. *Gerencia del Conocimiento* (pág. 33). Caracas: Material de clase para la asignatura Gerencia del Conocimiento. Postgrado de Gerencia de Proyectos. UCAB.

Senge, P. (1992). La Quinta Disciplina.

ANEXO 1: AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA

C.A. Cervecería Regional

Capital Suscrito: Bs. 37.021.752,5 Capital Pagado: Bs. 37.021.752,5 Rif.: J-07000344-8

Caracas, 07 de Diciembre de 2010.

Sres.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

Postgrado de Gerencia de Proyectos

Ciudad

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado al Licenciado en Administración Comercial **Luis Eduardo Morales Rengifo C.I. 16.558.824**, quien labora en esta organización, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado **CASO DE ESTUDIO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN C.A. CERVECERÍA REGIONAL BASADO EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO**, como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia, atentamente.

C.A. Cervecería Regional

Tabata Andrade

Coordinadora Nacional de Mejora Continua.

C.C. Prof. Ana Julia Guillén

C.C. Estudiante.

Av. 17 (Los Haticos), Nº 112-13, Aptdo. 255, Zona Postal 4001-A, Maracaibo, Edo. Zulia ó
Zona Industrial Santa Rosalía, Av. 2 Norte, Cagua, Edo Aragua

ANEXO 2: MODELO DE GUÍA DE ENTREVISTA

Esta guía de entrevista tiene como objetivo detectar las percepciones de la unidad de análisis respecto a la gestión del capital humano[1] y formación de equipos de alto desempeño. La misma es para fines académicos para la investigación del Trabajo Especial de Grado **DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL FOMENTO DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN C.A. CERVECERÍA REGIONAL PLANTA CAGUA (UCAB).** Los datos y opiniones recabados en esta guía son de carácter confidencial y serán utilizados exclusivamente para fines académicos.

1. ¿Conoces la misión de CACR?

SI		**NO**	

2. ¿Cuáles elementos de la misión te han impactado?

3. Si no la conoces, ¿A través de qué medio te gustaría conocerla?

Carteleras		Avisos / Pendones	
Página web		Intranet	
Otros (Especifique)			

4. Esta es la misión actual de CACR. ¿Qué opinas de ella?

Elaborar cerveza y malta a partir del procesamiento de las mejores materias primas, con el uso óptimo de los recursos humanos y físicos de avanzada tecnología, propiciando al mismo tiempo una constante superación para proporcionar una mayor satisfacción a los clientes en cuanto a calidad, cantidad y oportunidad, disminuyendo al máximo el impacto ambiental y vigilando el cumplimiento de la normativa de seguridad industrial que implican las operaciones de la empresa con el objeto de mantener una reconocida tradición de excelencia. En Regional, la misión es ser la cervecería reconocida por la alta calidad de sus productos, así como la "satisfacción y atención a los consumidores y clientes". Enfatizando presencia en mercados estratégicos con la mejor relación precio-calidad, apoyándose en la creatividad de sus recursos humanos y una cultura de excelencia, garantizando un crecimiento sostenido con rentabilidad.

[1] Entendiéndose como el recurso humano visto como un activo de la organización generador de conocimiento y valor agregado para la misma y no como un costo o gasto.

5. ¿Cómo la percibes? (Por ejemplo: larga, corta, retadora, anticuada, etc.)

6. Menciona 3 frases con la cual te sientes identificado.

7. ¿Cuáles elementos debería conservar la misión?

8. ¿Qué te motiva a venir todos los días a CACR?

9. ¿De qué manera te sientes motivado? ¿Cómo reflejas esa motivación?

10. ¿Cuáles son tus valores de vida?

11. ¿Con cuál otro te sientes identificado?

Valor	Identificación
Respeto	
Creatividad	
Trabajo en equipo	
Pertenencia	
Honestidad	
Otro	
Otro	

12. Estos son los valores de CACR, ¿Cuál mantendrías o eliminarías?

Valor	Mantiene	Elimina
Creatividad e Innovación		
Honestidad		
Trabajo en equipo		
Disciplina		
Humildad		
Sentido de pertenencia		

13. ¿Cuál otro(s) valor(es) agregarías?

14. Estos son los valores de AmBev. ¿Cuál consideras que deberíamos adoptar?

Valor	Adoptar
El sueño de AmBev motiva a los empleados a trabajar juntos con un objetivo: ser la mejor fábrica de cerveza en el mundo en un mundo mejor.	
Las grandes personas, la libertad de crecer a tasas acordes con su talento y recompensar adecuadamente, son los activos más valiosos de la compañía.	
En AmBev, los líderes deben seleccionar personas con el potencial de ser mejores que ellos. Los líderes son evaluados por la calidad de sus equipos.	
AmBev no está completamente satisfecho con sus resultados. Enfoque y la tolerancia cero para asegurar una ventaja competitiva duradera.	
El consumidor es el jefe. La relación de AmBev con los consumidores es a través de experiencias significativas de su marca, que combina la tradición y la innovación, siempre con responsabilidad.	
AmBev es dueño de una compañía. Propietarios de tomar los resultados personalmente.	
AmBev cree que el sentido común y sencilla guía en lugar de sofisticación y complejidad.	
AmBev gestiona sus costes con cuidado a fin de liberar más recursos para apoyar su crecimiento en el mercado.	
Liderazgo mediante el ejemplo personal es la mejor guía para la Cultura AmBev. La empresa hace lo que dice.	
AmBev tiene ingenio. La integridad, el trabajo duro y la constancia son la clave para construir la Sociedad.	

15. ¿Tu supervisor se reúne contigo para que conozcas los objetivos del año?

SI		**NO**	

16. En caso de ser afirmativo, ¿Participas en la construcción de estos objetivos?, ¿Tu supervisor te motiva para lograr esos objetivos? ¿La motivación es individual o grupal?,

17. En caso de ser negativo, ¿Lo consideras importante? ¿Cómo crees que debería manejarse?, ¿qué recomendaciones le darías a tu supervisor para dar a conocerlo?

18. ¿Conoces la forma como eres evaluado?

SI		**NO**	

19. ¿Conoces tus indicadores de desempeño?

SI		**NO**	

20. Al finalizar el ciclo evaluativo, ¿Eres informado sobre las metas que lograste y aquellas que no alcanzaste?

SI		**NO**	

21. ¿De qué manera te sientes parte de CACR?

22. Cotidianamente, ¿Eres informado de las actividades de CACR? ¿De qué manera te enteras de lo que ocurre?

Carteleras		Avisos / Pendones	
Página web		Intranet	
Otros (Especifique)			

23. ¿Cómo consideras que ven a CACR externamente?

Una empresa grande y sólida	
Una empresa grande pero inestable	
Una empresa en crecimiento	
Una empresa en constante innovación	
Una empresa poco o nada atractiva para trabajar.	

24. De los productos que tiene CACR en el mercado, ¿cuál ves con mayor aceptación en el mercado? (Priorizar)

Malta Regional	
Regional Pilsen	
Regional Light	
Malta Regional Kolita	
Regional Draft	

25. ¿Con qué frecuencia los productos de CACR están disponibles en la calle?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas Veces	
Casi nunca	
Nunca	

26. ¿Cuáles son los beneficios que esperas respecto a la alianza AmBev – CACR?

27. ¿Consideras que eres tomado en cuenta para los adiestramientos que se planifican en CACR?

SI		**NO**	

28. Califica del 1 al 5 tu nivel de satisfacción, siendo 5 el mayor grado de satisfacción, sobre los siguientes aspectos de RRHH:

Aspecto	1	2	3	4	5
Rapidez en la emisión de Constancias de trabajo					
Eficiencia en la atención de requerimientos de RRHH					
Integración del equipo de RRHH con el personal de CACR					
Calidad de las inducción					
Impulso al desarrollo del personal					
Gestión de la mejora continua del personal					
En general calificación del desempeño de RRHH					

29. ¿Cuáles aspectos consideras que deberían mejorar?