UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título: SOPORTE DE LAS ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS AL PLAN ESTRATÉGICO DE UN BANCO NACIONAL SEGÚN EL MODELO DE SCHULER

Realizado por:

Ana De Gouveia

Oscar Rondón

Profesor guía: Cesar Rizo

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la Calificación de: DIECISIETE (17) puntos.

Nombre: TRINA BARBERO FAJARDO Firma:

Nombre: JOSE R. NARANJO M. Firma:

Nombre: CESAR RIZO P. Firma:

Caracas 12 de JUNIO de 2019

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
MONTALBÁN

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

SOPORTE DE LAS ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS AL PLAN ESTRATÉGICO DE UN BANCO NACIONAL SEGÚN EL MODELO DE SCHULER

Tutor: Cesar Rizo

Tesistas: Ana De Gouveia y Oscar Rondón

Caracas, 9 de junio de 2019

DEDICATORIA

A Dios, que sin el nada de esto fuera posible.

A mi mamá por darme los valores para ser una mejor persona.

A mi papá por darme las herramientas de responsabilidad y resiliencia.

A mis hermanas por ser un ejemplo de superación.

A mi compañero de tesis, Oscar Rondón quién fue mi acompañante durante casi toda mi carrera, y en ese transcurso se convirtió en mi confidente y en un excelente amigo.

Y a todos mis amigos que formaron parte mi experiencia en la universidad Católica Andrés Bello.

Ana De Gouveia.

Quisiera dedicarles este paso importante a mis padres, a mis abuelos, y a toda mi familia, los cuales siempre han sido ejemplo y apoyo en toda mi vida y en especial en mi desenvolvimiento en toda mi carrera universitaria.

A todos los amigos que formaron parte de mi experiencia en la universidad Católica Andrés Bello, a mi compañera de tesis y gran amiga Ana De Gouveia, la cual fue ejemplo de trabajo en equipo para la culminación de este gran paso en nuestras vidas.

Miles de gracias.

Oscar Rondón.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la universidad Católica Andrés Bello, por ser un ejemplo de resiliencia en el contexto país.

A nuestro tutor Profesor Cesar Rizo, por ser tan comprometido en nuestro proyecto, por recibirnos en su hogar en largas jornadas de trabajo, y ser siempre un ejemplo y guía como persona y como profesional.

A todos los profesores de la universidad Católica Andrés Bello, que formaron parte de todo nuestro proceso universitario, por brindarnos sus conocimientos y enseñanzas, las cuales nos servirán en nuestras carreras como profesionales.

A los profesores que formaron parte de esta enriquecedora investigación.

¡Muchas Gracias!

Ana De Gouveia Y Oscar Rondón

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA iii
AGRADECIMIENTOS iv
ÍNDICE GENERAL v
ÍNDICE DE FIGURAS vii
ÍNDICE DE TABLAS viii
RESUMEN x
INTRODUCCIÓN 11
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 13
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 19
Objetivo general 19
Objetivos específicos 19
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO 21
Antecedentes 21
Bases teóricas 23
1. **Estrategia** 23
2. **Estrategia organizacional** 24
3. **Planificación estratégica** 24
4. **Planificación estratégica de Recursos Humanos** 26
5. **Fines de la planificación de los recursos humanos.** 27
6. **Los principios o filosofías de los Recursos Humanos.** 28
7. **Políticas de Recursos Humanos** 33
8. **Los programas de Recursos Humanos.** 34
9. **Prácticas de Recursos Humanos** 36
10. **Procedimientos de Recursos Humanos** 37
CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL 39
CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO 41
1. **Tipo y Diseño de Investigación** 41
2. **Unidad de análisis, población y muestra.** 42
3. **Variables del estudio** 44

4. Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos 50
5. Procedimiento para la recolección de datos 52
CAPÍTULO V ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 53
1. Estadística Descriptiva de las Variables Demográficas. 54
2. Estadística Descriptiva de las Variables en Estudio 65
CAPÍTULO VI DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 87
CAPÍTULO VII CONCLUSIONES 90
RECOMENDACIONES 92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 93
ANEXOS 96
ANEXO A 96
Tabla de Operacionalización Amairy Correa Pereira 96
ANEXO B 97
Cuestionario Amairy Correa 97
ANEXO C 102
Cuestionario final 102
ANEXO D 105
Constancia de validación de expertos 105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Perspectivas de la Economía Mundial FMI- abril (2019)..... 13
Figura 2. Formulación de la estrategia organizacional. Chiavenato (2009). 25
Figura 3 Lineamientos estratégicos. Francés (2001)..... 28
Figura 4. El carácter futurista de la misión con la organización. Chiavenato (2009). 32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de la Población y Muestra según Departamento 44
Tabla 2. Cuadro de Operacionalización de las variables 48
Tabla 3. Escala de medición 51
Tabla 4. Alfa de Cronbach..... 52
Tabla 5. Distribución de la de la Muestra según Sexo 54
Tabla 6. Distribución de la Muestra según Grupo de Edad 55
Tabla 7. Distribución de la Muestra según Nivel Educativo 57
Tabla 8. Distribución de la Muestra según Vicepresidencia 58
Tabla 9. Distribución de la Muestra según Cargo..... 59
Tabla 10. Distribución de la Muestra según Departamento 61
Tabla 11. Distribución de la Muestra según Antigüedad en el Cargo 62
Tabla 12. Distribución de la Muestra según Antigüedad en la Empresa 64
Tabla 13. Estadística Descriptiva de la Variable Principios o Filosofías de Recursos Humanos y sus dimensiones según la Misión, Visión y Valores. 66
Tabla 14. Comparación de las medias de las dimensiones Referencia del componente Humano en la Misión, Visión y Valores según la antigüedad en la empresa. 68
Tabla 15. Comparación de las medias de las dimensiones Referencia del componente Humano en la Misión, Visión y Valores según las Vicepresidencias de la empresa. 69
Tabla 16. Estadística Descriptiva de la Variable Principios o Filosofías de Recursos Humanos y sus dimensiones según la vinculación del componente humando con el éxito del negocio y la relación de la organización con los empleados 70
Tabla 17. Comparación de las medias de las variables Presencia de Principios de Recursos humanos según las Vicepresidencias de la empresa. 72
Tabla 18. Estadística Descriptiva de la Variable Políticas de Recursos Humanos y sus Dimensiones73
Tabla 19. Comparación de las medias de la variable Políticas de Recursos Humanos según las Vicepresidencias de la empresa 75
Tabla 20. Estadística Descriptiva de la Variable de los Programas de Recursos Humanos y sus Dimensiones 76
Tabla 21. Comparación de las medias de la variable Programas de Recursos Humanos según las Vicepresidencias de la empresa. 78
Tabla 22. Estadística Descriptiva de la Variable Prácticas de Recursos Humanos y sus Dimensiones según el papel que desempeñan 79
Tabla 23. Comparación de las medias de la variable Prácticas de Recursos Humanos y sus dimensiones según los cargos de la empresa 80
Tabla 24. Estadística Descriptiva de la Variable Presencia de las Prácticas de Recursos Humanos y comparación de medias entre las Vicepresidencias de la empresa 81
Tabla 25. Estadística Descriptiva de la Variable Procedimientos de Recursos Humanos y sus dimensiones 82

Tabla 26. Comparación de las medias de las dimensiones de los procedimientos de Recursos Humanos con las Vicepresidencias de la empresa 84
Tabla 27. Comparación de las medias de la variable Procedimientos de Recursos humanos según las Vicepresidencias de la empresa. 85
Tabla 28. Comparación de las medias de las variables principios, políticas, programas, prácticas, y procedimientos de Recursos Humanos 86

RESUMEN

La unidad de Recursos Humanos en una empresa debe actuar como un aliado estratégico para dar soporte y alcanzar las metas organizacionales. El departamento de Recursos Humano brinda apoyo a todas las áreas de la empresa para que cada una de éstas logre sus resultados, los cuales, en conjunto corresponden al plan estratégico de la empresa. Por estas razones y usando el modelo de Schuler, el cual está integrado por cinco variables que se conocen como las cinco (5) "pes" principios, políticas, prácticas, programas y procedimientos de recursos humanos, se pretendió saber si el área de recursos humanos de una determinada empresa del sector Bancario Nacional ubicado en el área Metropolitana de Caracas, Venezuela está diseñada para darle soporte al plan estratégico de la misma. Estudiando cada una de estas cinco (5) "pes" por medio de una investigación cuantitativa, de campo no experimental, descriptiva, transversal, con una población de 43 empleados distribuidos entre las cuatro Vicepresidencias que se tomaron en el estudio (de Planificación y Gestión Administrativa, de Recursos Humanos, de Asuntos Legales y Regulatorios y de Banca Fideusuaria y Gobierno), y con una muestra no aleatoria intencional de 21 sujetos que correspondieron a cargos de nivel supervisorio y gerenciales (Vicepresidente, Gerente, Coordinador, Especialista y Líder de proyecto), aplicándoles una encuesta escrita, de preguntas cerradas, y con una escala tipo Likert (1:nada; 2:poco; 3:medinamente: 4:mucho; 5:totalmente) presencial dentro de las instalaciones del banco, luego se realizó el análisis con el programa IBM SPSS Statistics 22, utilizando para el procesamiento de los datos las medidas de: tendencia central, dispersión y distribución de frecuencias. Al finalizar la investigación se logró determinar que en la organización se encontró una presencia significativa de las 5 "pes" del modelo, lo que indica que el departamento de Recursos Humano está estructurado y operando de tal manera que da soporte al plan estratégico del banco. Como hallazgo se determinó que entre las cinco "pes" del modelo, el mayor índice se encontró en los principios o filosofía y en las prácticas de recursos humanos, no obstante, como se mencionó anteriormente, las otras "pes" también presentaron un índice significativo.

Palabras clave: modelo de las 5 "pes", Schuler, departamento de Recursos Humanos, principios, políticas, programas, prácticas y procedimientos de Recursos Humanos, plan estratégico.

INTRODUCCIÓN

El área de Recursos Humanos es un factor determinante para el éxito de la empresa, debe ser un aliado para el logro de las estrategias organizacionales, y a su vez para dar apoyo a los distintos departamentos de la empresa, para que estos logren las metas que se plantea la organización. Por esta razón la presente investigación comprendió el estudio de un modelo de gestión estratégica de recursos humanos dentro de una empresa del sector bancario nacional, lo cual indica que de estar presente el modelo de las 5 "pes" y dado que este modelo se estructura exclusivamente en relación al plan estratégico de la empresa, se llegó a la conclusión que la presencia de las 5 "pes", principios, políticas, programas, prácticas y procedimientos de recursos humanos, implica que existe un aporte directo y fundamental al plan estratégico de la empresa por parte de recursos humanos. En donde la finalidad de la investigación es saber si el departamento de recursos humanos del banco en estudio le da soporta al plan estratégico de la empresa.

Para poder llevar a cabo este trabajo de investigación se siguió los pasos que se mencionan a continuación ordenados en los siguientes siete capítulos:

Capítulo I: Planteamiento del problema, se expresa por qué se decidió realizar dicha investigación y sobre que está relacionada. El problema que se quiso abordar, la pregunta de investigación y los objetivos que se propusieron.

Capítulo II: Marco Teórico, se presentan los antecedentes de la investigación y las bases teóricas de las cinco (5) variables del modelo de estudio y los elementos conceptuales que sustenten el trabajo de investigación y sus resultados.

Capítulo III: Marco Referencial, a pesar de que el banco donde se realizó la investigación permaneció de forma anónima se publicó la misión, visión y valores del mismo.

Capítulo IV: Marco Metodológico, se expone el tipo de investigación y su diseño. La unidad de análisis, la población y muestra, y el tipo de muestreo que se utilizó para realizar la recolección de datos, sus técnicas, el procesamiento y análisis de los datos y la operacionalización de las variables.

Capítulo V: Análisis de resultados, se expuso de forma detallada, a través de gráficos y tablas los resultados a las preguntas de la encuesta que se le realizó a los empleados de nivel supervisorio y gerenciales de la empresa del sector bancario nacional.

Capítulo VI: Discusión de los resultados, se expresó un resultado global de las respuestas obtenidas y el comportamiento de las variables de las 5 “pes”, principios, políticas, programas, prácticas y procedimientos de recursos humanos, respondiendo así los objetivos planteados en la investigación.

Capitulo VII: Recomendaciones y conclusiones, se presentaron las conclusiones que se obtuvieron tras la investigación y el análisis de los resultados, proporcionado en los capítulos anteriores y se ofreció una serie de recomendaciones para futuros trabajos de investigación. También se presentaron las referencias bibliográficas y los anexos necesarios para la elaboración del trabajo de grado.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente Venezuela está pasando por una crisis política, económica y social que se evidencia con indicadores macroeconómicos tales como la inflación, el PIB y el desempleo.

El FMI (Fondo Monetario Internacional) en su informe más reciente sobre las Perspectivas de la Economía Mundial- abril 2019 proyecta una inflación para el año 2019 de 10.000.000 %, superando la inflación del año anterior, la cual se reflejaba en 900.000 %, con un PIB real de -25,0, superando el PIB del año 2018 se sitúo en -18, además en dicho informe se espera una tasa de desempleo de 47,9% para el año 2020, lo cual será una de las tasas de desempleo más alta en la historia mundial, luego del caso de Bosnia y Herzegovina, la cual fue de 50%.

	PIB real			Precios al consumidor[1]			Saldo en cuenta corriente[2]			Desempleo[3]		
		Proyecciones			Proyecciones			Proyecciones			Proyecciones	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
América del Norte	**2,7**	**2,2**	**1,9**	**2,7**	**2,2**	**2,7**	**–2,3**	**–2,4**	**–2,6**	. . .	. . .	. . .
Estados Unidos	2,9	2,3	1,9	2,4	2,0	2,7	–2,3	–2,4	–2,6	3,9	3,8	3,7
Canadá	1,8	1,5	1,9	2,2	1,7	1,9	–2,6	–3,1	–2,8	5,8	5,9	6,0
México	2,0	1,6	1,9	4,9	3,8	3,1	–1,8	–1,7	–1,9	3,3	3,5	3,6
Puerto Rico[4]	–2,3	–1,1	–0,7	2,5	0,3	1,3	. . .	. . .	. . .	11,0	11,0	11,2
América del Sur[5]	**0,4**	**1,1**	**2,4**	**7,1**	**8,1**	**6,1**	**–1,8**	**–1,9**	**–1,9**	. . .	. . .	. . .
Brasil	1,1	2,1	2,5	3,7	3,6	4,1	–0,8	–1,7	–1,6	12,3	11,4	10,2
Argentina	–2,5	–1,2	2,2	34,3	43,7	23,2	–5,4	–2,0	–2,5	9,2	9,9	9,9
Colombia	2,7	3,5	3,6	3,2	3,4	3,2	–3,8	–3,9	–3,8	9,7	9,7	9,5
Venezuela	–18,0	–25,0	–10,0	929.789,5	10.000.000	10.000.000	6,0	1,4	–1,9	35,0	44,3	47,9
Chile	4,0	3,4	3,2	2,3	2,3	3,0	–3,1	–3,2	–2,8	6,9	6,5	6,2
Perú	4,0	3,9	4,0	1,3	2,4	2,0	–1,5	–1,4	–1,5	6,7	6,6	6,5
Ecuador	1,1	–0,5	0,2	–0,2	0,6	1,2	–0,7	0,4	1,4	3,7	4,3	4,7
Bolivia	4,3	4,0	3,9	2,3	2,3	3,6	–4,7	–5,2	–5,1	4,0	4,0	4,0
Uruguay	2,1	1,9	3,0	7,6	7,6	7,2	–0,6	–0,8	–1,2	8,0	8,1	7,9
Paraguay	3,7	3,5	4,0	4,0	3,6	4,0	0,5	–0,8	0,4	5,6	5,7	5,8
América Central[6]	**2,7**	**3,2**	**3,5**	**2,6**	**2,7**	**3,0**	**–3,6**	**–2,9**	**–2,7**	. . .	. . .	. . .
El Caribe[7]	**4,7**	**3,6**	**3,7**	**3,7**	**2,4**	**4,3**	**–2,3**	**–2,3**	**–2,0**	. . .	. . .	. . .
Partidas informativas												
América Latina y el Caribe[8]	1,0	1,4	2,4	6,2	6,5	5,1	–1,9	–1,9	–2,0	. . .	. . .	. . .
Unión Monetaria del Caribe Oriental[9]	2,1	4,0	3,1	1,3	1,6	2,0	–10,5	–9,6	–9,4	. . .	. . .	. . .

Figura 1. Perspectivas de la Economía Mundial FMI- abril 2019

Por otro lado, la agencia de la ONU para los refugiados (ACNUR) y la organización internacional para las migraciones en el año 2019 anunciaron que la cifra de emigrantes venezolanos en el mundo ha superado los 4.000.000 de personas.

Al comparar el caso de Venezuela con los países reflejados en el mismo informe de FMI, Brasil, Argentina y Colombia, las proyecciones del PIB se encuentran en valores positivos,

excepto Argentina con una proyección de -1.2, y con estimaciones de inflación con cifras de dos (2) dígitos, donde la proyección del país fronterizo Colombia es de 3.2%. con tasas de desempleo inferiores al 10%.

Con el conocimiento de estos datos, según la revista de debates IESA, el crecimiento de la inflación impacta directamente el desempeño de las empresas pues aumenta el costo de las mismas, lo cual obliga a las organizaciones a reducir los gastos, afectado una serie de procesos que involucran al capital humano, en especial el desarrollo y la capacitación de sus trabajadores. Igualmente se refleja un efecto perjudicial en la inversión en tecnología y las mejoras de los procesos operativos, entre otros (Blanco, 2017).

Las regulaciones gubernamentales en materia laboral y comercial son aspectos relevantes que afectan el libre desarrollo de las organizaciones en Venezuela. Las tres principales son: la inmovilidad laboral, el control de precios y el control cambiario o compra de divisas. (Blanco, 2017)

Esta situación ha afectado a los trabajadores dentro de las empresas, y el trabajo presencial y dependiente pasa a ser una opción, en muchas ocasiones es más rentable trabajar de manera independiente, en el sector informal que prestar servicio a una organización.

Para finales del 2018, según las declaraciones del presidente de Conindustria, Juan Pablo Olalquiaga, han cesado operaciones más de 700 empresas en el país y sólo quedan operativas aproximadamente 2.500 empresas. A su vez, el presidente de Fedecámaras, Juan Carlos Larrazábal menciona que en Venezuela han cerrado el 60% de las empresas en los últimos cinco años. Aquellas que siguen prestando servicio su principal objetivo es sobrevivir a la crisis, y permanecer en el tiempo.

El sector bancario no se encuentra exento de la problemática señalada anteriormente, pues la hiperinflación estimula la solicitud de préstamos tanto de las empresas como de las personas naturales con montos cada vez mayores; consecuencia directa de la situación país (Salmerón, 2018). Si bien es cierto que los créditos son en gran parte la razón de ser de las entidades bancarias, en la actualidad la diferencia entre las tasas de interés de las empresas y las personas naturales no son lo suficientemente rentables, porque los bancos no pueden colocar unas tasas de interés que se equiparen con la inflación.

En este momento, dado el fenómeno hiperinflacionario, esa diferencia se diluye en el tiempo y el interés que el banco le cobra a las personas o empresas a quien les presta el dinero viene a convertirse en una cantidad ínfima al momento en que el banco lo recibe.

En esta circunstancia, las empresas deben generar cambios significativos con planes estratégicos muy ingeniosos, que a la vez cumplan con las regulaciones gubernamentales y se adecúen a las circunstancias económicas, políticas y sociales, tratando de adaptarse de la mejor manera posible al contexto y así poder mantenerse en el tiempo.

Para el desarrollo de esas estrategias y planes organizaciones existen modelos que las apoyan, tales como el modelo de las 7S de Mckinsey, que se utiliza para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia está alineada con las 7S de la organización. Según el modelo, estos son los siete elementos básicos o factores para generar cualquier estrategia: estilo (Style), personal (Staff), sistemas (System), estrategia (Strategy), estructura (Structure), habilidades, (Skills), valores compartidos (Shared Values).

El modelo de las 5 fuerzas, elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la escuela de negocios de Harvard, se basa en buscar la dinámica y articulación de los distintos elementos, tales como, clientes, proveedores, productos sustitutos y nuevos entrantes, y la rivalidad entre estos mismos, y así poder elaborar los planes organizacionales.

También existen herramientas y métodos que apoyan a formular los planes y estrategias, tal como el Balanced scoredcard, que pone en relieve las metas e indicadores de cada perspectiva de la empresa: procesos internos, aprendizaje y crecimiento, clientes, y finanzas.

A pesar de que estos modelos son de gran difusión, el escogido para este trabajo de grado, fue “el Modelo de las 5 “pes” de Schuler”, la elección del mismo se debió a que este integra de manera directa a recursos humanos con el plan estratégico de la empresa.

En virtud de lo anterior, toda empresa debe tener ciertas estrategias y, a su vez, lineamientos transformados en guías de acción; esto es posible incorporando todas las áreas de la institución alineadas en función de la estrategia empresarial.

El departamento de Recursos Humanos debe estar presente como un aliado estratégico clave, para el logro de las estrategias organizacionales. Esta unidad brinda apoyo a las distintas

áreas para que cada una, logre los resultados esperados que correspondan al plan estratégico de la empresa

En el contexto global, la necesidad de organizar el manejo de los recursos humanos emerge con el desarrollo industrial, "cuando la utilización intensiva de mano de obra y la división del trabajo crearon una nueva relación entre trabajadores y patronos, y con ellos nuevos problemas sociales y laborales que impulsaron los primeros esfuerzos para resolverlos¨ (de Rangel, Piñango, Roca, 2006, p. 249).

Estos problemas van creciendo en la misma medida que lo hacen las empresas, cuando se generan mayores requerimientos en todas las áreas, de modo que los trabajadores deban ser administrados, coordinados y dirigidos; es allí cuando surge la gerencia de Recursos Humanos.

La evolución del manejo de los Recursos Humanos en Venezuela no difiere mucho de lo ocurrido en el contexto global, en donde la formación y el inicio de los primeros intentos de manejo de personal ocurrió con la evolución del movimiento obrero, específicamente cuando se firma en el país el primer Contrato Colectivo con los trabajadores del Gran Ferrocarril Alemán, pero fue, en 1917 cuando en la compañía nacional, Electricidad de Caracas, estableció un reglamento para las relaciones obrero- patronales. Posteriormente, con la explotación del petróleo se inicia una verdadera administración de Recursos Humanos en Venezuela. Urquijo (como se citó en de Rangel et al., 2006)

De tal manera; según lo expuesto por Urquijo, la verdadera administración de recursos humanos se inicia con la explotación del petróleo, en donde uno de los ejes que consolidó la industria petrolera venezolana fue la incorporación de la gestión de los recursos humanos como medio crucial y necesario para la consecución de los objetivos estratégicos, porque se necesitaba en todas las áreas de la empresa una fuerza laboral con altas cualificaciones técnicas y administrativas para alcanzarlos.

En la actualidad y considerando el contexto, como se ha mencionado anteriormente se decidió investigar la gestión de Recursos Humanos para determinar si las actividades de esta gerencia le dan soporte al plan estratégico de una organización. En el caso de esta investigación realizada en una empresa del sector bancario nacional, se utilizó el modelo de las 5 "pes" que propone el autor Randall Schuler, el cual se compone de: principios, políticas, programas, prácticas y procedimientos de Recursos Humanos. La presencia de estos cinco aspectos implica,

según el autor que las actividades de recursos humanos están vinculadas con el plan estratégico de la empresa, ya que cada una de las 5 “pes” y sus componentes se diseñan en la empresa para dar soporte a la estrategia organizacional. (Dolan, Schuler, et al., 2003).

A su vez, la planificación de recursos humanos se define como uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la organización. Por lo que su planificación “está directamente vinculada con la estrategia empresarial y lo que hace es traducir la estrategia formulada por la empresa para un determinado horizonte temporal en programas de acción” (Dolan, Schuler, et al., 2003 p. 49), los cuales puedan contribuir a la mayor eficiencia en la gestión de recursos y una prosecución de resultados concretos que sirvan de apoyo a los planes empresariales.

El departamento de Recursos Humanos debe dar apoyo a las necesidades estratégicas de la empresa, considerando al talento humano como el recurso más importante de una organización, el cual es responsable de llevar a cabo las actividades de todos los departamentos.

Esta investigación tiene diversos motivos que la justifican, en primera instancia, saber si la unidad de Recursos Humanos da soporte al plan estratégico, y en consecuencia es una gerencia clave de la organización. También existen departamentos de Recursos Humanos que trabajan exclusivamente en áreas de tipo administrativo y acciones de corto plazo, como lo son nómina, ingresos y egresos, seguro social, entre otros, lo que hace que esta unidad actué de manera operativa y distante del plan estratégico.

En este estudio, se quiere determinar si la empresa bancaria objeto de estudio, aprovecha el potencial de recursos humanos a su máxima capacidad. Para reconocer este potencial se analiza a través de la ejecución de las actividades de recursos humanos de manera organizada y con visión de largo plazo, en función de la estrategia organizacional, haciendo así que la gestión de esta unidad sea determinante y necesaria para el éxito final de la organización.

La investigación se considera viable, ya que se cuenta con al apoyo y disponibilidad de las personas en la empresa del sector bancario, ubicada en el área Metropolitana de Caracas, Venezuela. Por otro lado, cualquier recurso económico que sea necesario para la investigación será proporcionado por los mismos investigadores.

.

Basado en todo lo anterior surge la siguiente interrogante:

¿Están las actividades de Recursos Humanos diseñadas para par soporte al plan estratégico de la empresa según el modelo de las 5 "pes" de Schuler: principios o filosofía, políticas, programas, prácticas y procedimientos de recursos humanos en un Banco Nacional ubicado en el área Metropolitana de Caracas en el año 2019?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Determinar si las actividades de Recursos Humanos están diseñadas para par soporte al plan estratégico de la empresa según el modelo de las 5 “pes” de Schuler: principios o filosofía, políticas, programas, prácticas y procedimientos de recursos humanos en un Banco Nacional ubicado en el área Metropolitana de Caracas en el año 2019.

Objetivos específicos

1. Identificar la presencia de los Principios o Filosofía de Recursos Humanos.

2. Analizar la presencia y comportamiento de las Políticas de Recursos Humanos.

    2.1. Políticas de Reclutamiento y Selección.
    2.2. Políticas de Capacitación y Desarrollo.
    2.3. Políticas de Compensación y Beneficios.
    2.4. Políticas de Higiene y Seguridad Industrial.

3. Analizar la presencia y comportamiento de los Programas de Recursos Humanos.

    3.1. Programas de Reclutamiento y Selección.
    3.2. Programas de Capacitación y Desarrollo.
    3.3. Programas de Compensación y Beneficios.
    3.4. Programas de Higiene y Seguridad Industrial

4. Identificar las Practicas de Recursos Humanos según el papel que desempeñen.

    4.1. De liderazgo.
    4.2. De Gestión.
    4.3. Operativo.

5. Determinar la participación de los empleados en la estructuración de los Procedimientos de Recursos Humanos.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Escobar (1999) de la universidad Católica Andrés Bello realizó una investigación, el cual consistió en diagnosticar el impacto que tiene la implementación de un sistema integrado de información denominado R/3 de SAP, en los procesos de planificación y adiestramiento de recursos humanos en la empresa Edelca, como herramienta para el diseño de estrategias de administración. Su unidad de análisis fue los procesos de negocio, y su población, los procesos de planificación y adiestramiento de recursos humanos de la empresa. De tipo descriptivo, ya que se analizaron los procesos antes mencionados asociados a la cantidad de tareas, tipo de cargo referente a las tareas, la tecnología utilizada, y el tiempo de ejecución de las tareas, sin establecer ningún tipo de causalidad o correlación. Donde se concluyó que efectivamente el sistema integrado R/3 de SAP impacta a los procesos de planificación y adiestramiento de recursos humanos, en lo que respecta a las variables de cantidad de tareas, la tecnología utilizada, y el tiempo de ejecución de las tareas. Las bases teóricas de esta investigación sirvieron como apoyo para el conocimiento de la planificación de Recursos Humanos, y la importancia del mismo.

Como único antecedente relacionado con el modelo de las 5 ¨pes¨, se utilizó un trabajo de investigación realizado por Amairy Correa (2004) de la universidad Católica Andrés Bello, para optar por el título de "Licenciada en Relaciones Industriales" titulado ¨ Presencia en la planificación estratégica de Recursos Humanos de las cinco ¨PES¨ del modelo de Schuler, el estudio se enmarco en un estudio de campo, de tipo no experimental, con diseño transaccional, descriptivo. Cuyo objetivo fue determinar si se encontraban presentes las cinco ¨pes¨ del modelo de Schuler en la planificación estratégica de Recursos Humanos en una empresa de Telecomunicaciones ubicada en Caracas. De acuerdo a los resultados, se concluye que se evidencia una presencia de las cinco ¨pes¨, sin embargo, no se cumplieron en su totalidad.

El cuestionario realizado por este estudio, donde el tutor también fue el Profesor Cesar Rizo fue tomado en cuenta en la presente investigación ya que se ajusta a la investigación.

Realizándole ciertas modificaciones por parte de los tesistas. Además, al ser la única investigación encontrada del mismo modelo sirvió como base teórica para el actual proyecto

Páez (2005) de la universidad Católica Andrés bello para optar por el título de "Especialista de Gerencia de Proyectos" presenta los componentes de un proceso para planificar los recursos humanos en las organizaciones matriciales para garantizar un suministro oportuno de personal a cada proyecto que ejecuta la organización, y concreta la elaboración de un proceso operativo viable mediante el uso de un sistema de información, que es la fuente principal para la toma de decisiones de la empresa. El proyecto se realizó en tres fases: la diagnostica, la de diseño y formulación de los componentes del proceso de planificación de los recursos humanos en las organizaciones matriciales y la de evaluación de factibilidad. Con el fin de ofrecer un aporte para solventar la problemática existente en las organizaciones que ejecutan múltiples proyectos para mejorar el flujo de información entre los proyectos y la organización. Sus conclusiones más relevantes de acuerdo a la presente investigación fue que los recursos humanos, es el recurso más importante dentro de las organizaciones, ya que son quienes garantizan el éxito del negocio, y que cada proyecto que se ejecuta en la organización tendrá algún requerimiento de personal de acuerdo al plan de gestión de recursos humanos.

Ciufoli y Gonzales (2017), de la Universidad Católica Andrés Bello, para optar por el título de Licenciada en Relaciones Industriales, realizaron una investigación titulada ¨ Alineación de las políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio¨, el estudio se enmarco en la modalidad de campo con nivel descriptivo, de diseño no experimental, con una muestra de (20) propietarios y gerentes .Cuyo objetivo fue determinar la eficiencia en la alineación entre políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio en las empresas de consumo masivo del área metropolitana de caracas. En la investigación se realizó el análisis estratégico FODA sobre la base de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a fin de estructurar la alineación entre planificación estratégica de estas empresas de consumo masivo con políticas y prácticas de adiestramiento de personal hacia el logro de objetivos y metas del negocio.

En tal sentido, de acuerdo a la investigación, se consideró pertinente tomarla en cuenta ya que sirvió como apoyo de base teórico para el refuerzo del estudio, la cual compartía información

relevante acerca de estrategia organizacional, así como de políticas y prácticas de adiestramiento de personal.

Bases teóricas

A continuación, se plantean las teorías y elementos conceptuales que se encuentran vinculados con el problema de investigación que van a permitir dar soporte a los resultados de la misma.

1. Estrategia

"La estrategia es la definición de los objetivos, acciones y recursos que orienta el desarrollo de una organización, (…) a su vez es la combinación de medios para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre" (Francés, 2001, p. 28)

Según Henry Mintzberg, hay cinco maneras de entender el concepto de estrategia:

- Plan (Plan): Rumbo de acción establecido. Guía, o conjunto de guias para afrontar una situación, elaboradas con antelación a las acciones a las cuales serán aplicadas y desarrollas de manera consciente y con un propósito determinado.
- Ploy (Estratagema o maniobra): Forma determinada propuesta para superar un oponente.
- Pattern (Patrón): Métodos de comportamiento las cuales suceden sin estar preconcebidas.
- Position (Posesión): Manera de situar a la organización en el entorno. constituye un estado mediadora o estado de unión entre la organización y su entorno.
- Perpective (Perspectiva): Forma particular a la organización, de percibir el mundo. La estrategia a la organización lo que la personalidad al individuo.

Mintsberg & Quinn (como se citó en Francés, 2001)

2. Estrategia organizacional

La estrategia organizacional se refiere al comportamiento que tiene una empresa ante su entorno, con el fin de aprovechar las oportunidades que se encuentran en el mismo y contrarrestar las amenazas potenciales que lo rodean. Al mismo tiempo, la estrategia organizacional posee resultados que refleja la forma en que la empresa procura "maximizar sus fuerzas reales y potenciales y minimizar sus debilidades reales y potenciales" Entre otras palabras la estrategia organizacional " es un conjunto de maniobras que se desarrolla en un entorno competitivo" (Chiavenato, 2009, p.76)., tomando en cuenta que existen variables de oportunidades y de amenazas, y hay que saber aprovechar las primeras, y esquivar las segundas, simultáneamente buscando utilizar las fuerzas externas y corregir las debilidades internas. (Chiavenato, 2009)

3. Planificación estratégica

Por otro lado, Antonio Francés da su concepto sobre la planificación estratégica, y la define como un "proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, de la empresa u organización, y se desarrollan en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes". (2001, p.29)

El autor menciona y recalca también, al igual que Chiavenato las oportunidades y amenazas del entorno y como se debe "jugar" con ellas.

> La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros actores pueden hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas mediante la confrontación de las oportunidades y amenazadas del

entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa podemos formular la estrategia. (Francés, 2001, p.29).

Adicionalmente, a lo que dice el profesor Francés, hay que tener en cuenta que las fortalezas y oportunidades facilitan a alcanzar a los objetivos estratégicos, y, por otra parte, las debilidades y amenazas dificultas alcanzar los objetivos estratégicos.

Complementando esto, los autores R. Wayne Mondy y Robert M. Noe en su explicación sobre la planificación estratégica, o como ellos lo denominan, la planeación estratégica menciona la importancia de tener muy bien establecida la misión de la empresa, para que de esa manera los objetivos sean estructuraros de acuerdo a esa misión, "cuando la misión de una empresa está claramente definida y sus principios directrices se han entendido, los empleados y gerentes harán su máximo esfuerzo en perseguir los objetivos de la empresa."(2005 pp. 99)

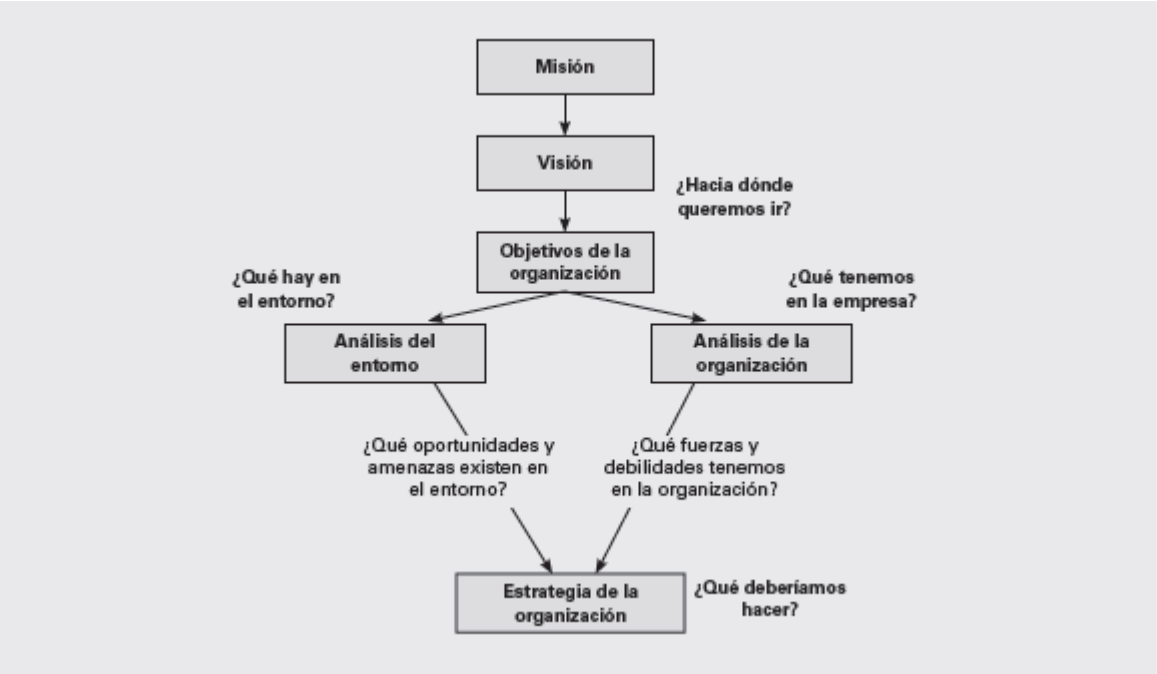


Figura 2. Formulación de la estrategia organizacional. Chiavenato (2009).

4. Planificación estratégica de Recursos Humanos

En ese sentido se introduce y/o se vincula los recursos humanos, debido a que "…los niveles directivos esperan que las actividades de RH se apeguen a esta misión, así como las metas estratégicas agreguen valor hacia el logro de estas metas". (Mondy & Noe, 2005, pp. 99)

Por otro lado la planificación estratégica en los recursos humanos, los autores Mondy & Noe la describen como "el proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos, para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite."(2005, pp. 99) A lo que este autor se refiere es que se deben tener provisiones de candidatos calificados que cumplan con los perfiles de la empresa para cuando estos se necesiten.

Para Dolan, Schuler, et al. la planificación de recursos humanos "es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y el conjunto de la organización". Por lo que la planificación de recursos humanos "supone proveer las necesidades de recursos humanos para la organización, para los próximos años, y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades". (2003 p. 49)

"Esta planificación está vinculada a la estrategia empresarial y lo que hace es traducir la estrategia formulada por la empresa para un determinado horizonte temporal en programas de acción". (Dolan, Schuler et al., 2003 p. 49).

Debido a la tendencia que existe hacia una mayor participación de la gestión de los recursos humanos de la organización, la planificación de los recursos humanos es una de las áreas más importantes, que ha experimentado un mayor crecimiento. Esta ayuda a que la organización logre sus planes empresariales la cual intenta concatenar los distintos procesos que pueda tener una organización y ayudarlos así a lograr los planes y estrategias que se hayan trazado, esto siempre es posible con el trabajo del capital humano que hace vida dentro de la organización los cuales son los responsables de llevar a cabo la planificación de recursos humanos y lograr el vínculo con la planificación y las estrategias organizacionales. (Dolan, Schuler et al., 2003)

Por otro lado, Chiavenato explica que la planificación estratégica de recursos humanos se refiere a la forma como la función de ARH (administración de recursos humanos) contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, ayuda e incentiva al logro de los objetivos de cada trabajador. Se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización (Chiavenato, 2009)

5. Fines de la planificación de los recursos humanos.

- La reducción de los costes ayudando a la gerencia a detectar las carencias o excesos de recursos humanos y corregir estos desequilibrios.
- Proporcionar una base más sólida para la planificación del desarrollo del empleado, haciendo un uso más óptimo de las actitudes del trabajador.
- Mejorar el procedimiento general de planificación empresarial.
- Aumentar la conciencia de la importancia de una gestión eficiente de los recursos humanos a todos los niveles de la organización.
- Proporcionar una herramienta para evaluar los efectos de otras actuaciones y políticas opcionales de recursos humanos.

Vetter & Gehman (como se citó en Dolan, Schuler et at., p.50)

Teniendo un conocimiento más amplio sobre la planificación estratégica, y la planificación estratégica de recursos humanos, se presenta al autor Randall Schuler, el cual propone su modelo de las 5 “pes” con la premisa de que éste enlaza las actividades de recursos humanos con las necesidades estratégicas de la empresa. Vinculando los distintos procesos de recursos humanos, y de esa forma poder observar los resultados del conjunto de ellos, que normalmente los profesionales y los profesores los tratan de manera individual. (Dolan, Schuler et al., 2003)

El autor define los cinco aspectos de recursos humanos que componen al modelo: principios, políticas, programas, prácticas y los procedimientos de los recursos humanos, en donde a lo largo de este capítulo se irán definiendo, y complementando con otros autores la

información propuesta por Schuler en su modelo, que ayudarán a definir con mayor precisión las variables del estudio.

6. Los principios o filosofías de los Recursos Humanos.

"Consisten en como la organización ve el componente humano, cual es el papel que representa de cara al éxito general del negocio y cómo deben ser tratados y gestionados. Algunas organizaciones se refieren a estos principios como cultura, la filosofía de recursos humanos en una empresa se puede hallar en su declaración de valores". (Dolan, Schuler et al., 2003, p. 269)

Por otro lado, Francés plantea una serie de lineamientos que están vinculados a la variable de estudio, los principios o filosofía de recursos humanos.

6.1. Lineamientos estratégicos.

Son los principios básicos que originan los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización. No son exactas, puedes cambiar y requieren revisiones cuando ocurren cambios en el entorno. Se pueden clasificar de acuerdo con su horizonte de tiempo, o periodo de validez. (Antonio Francés, 2001)

Permanentes (pueden cambiar al cabo de 10-20 años)	Semipermanentes (cambian cada 5-10 años)	Temporales De corto, mediano y largo plazo (revisados anualmente)
• Fines • Misión • Valores	• Visión • Políticas	• Objetivos • Metas • Estrategias

Figura 3 Lineamientos estratégicos. Francés (2001)

6.2.Lineamientos permanentes.

"Son aquellos que se le establecen sin que se les asignen un periodo de validez determinado. Comprende los fines, la misión y los valores". (Francés, 2001, p.35)

6.2.1. Objetivos y fines

"El ser humano tiene la capacidad de establecer objetivos y orientar sus acciones de manera de alcanzarlos. Cuando establece objetivos imagina una situación futura deseable." (Francés, 2001, p.36)

6.2.2. Objetivos: estados o situaciones que se desea alcanzar

"Los objetivos de una empresa o corporación son los logros que sus gerentes y trabajadores tienen planteados y que esperan alcanzar "(Francés, 2001, p.36)

6.2.3. Objetivos personales

En principio, todos los objetivos son objetivos personales. Se denominan objetivos organizacionales a los que son compartidos por los trabajadores de una organización. En las empresas son importantes los objetivos personales y no en todos los casos los objetivos compartidos, de quienes controlan la empresa (accionistas y/o alta gerencia). (Francés, 2001)

6.2.4. Fines

"Son los objetivos permanentes de la empresa, que representan su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores. Los fines reflejan la razón de existir de la empresa o corporación" Hofel & Schendel (Como se citó en Francés, 2001)

6.2.5. Misión

"La misión representa un concepto a fin a de la identidad del individuo, por ello esta debe atender a la definición global y permanente del área de actividad de la empresa o corporación." (Francés, 2001, p.38)

En líneas generales la misión dentro de una organización debe atender la razón por la que la organización existe, además debe crear bases para el fomento de la cultura organizacional, así como proporcionar identidad y personalidad en la empresa.

6.2.6. Relación entre los fines y la misión

"En la empresa privada, fines y misión representan conceptos complementarios. En cierto sentido, los fines son lo que la empresa le pide a la sociedad y la misión lo que le ofrece. Para que la empresa sea exitosa debe haber un balance entre ambos." (Francés, 2001, p.41)

6.2.7. Valores

Los valores delimitan el marco ético-social, por el cual se rige una empresa y de acuerdo a ese margen realiza todas sus acciones. Estos forman parte de la cultura organizacional y de acuerdo a ellos se define el comportamiento o conducta de los individuos, tanto en lo personal como en lo organizacional.

Más allá de la utilidad que tienen los valores para poder alcanzar los objetivos, estos forman parte de la personalidad del individuo, y su vez características de los grupos de personas, orientados a una conducta deseable por la empresa. (Francés, 2001).

A su vez, de acuerdo a Marta Alles (2011), los valores son "Aquellos principios que representar el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas" (p. 397).

6.2.8. Filosofía corporativa

"La filosofía corporativa comprende los valores, los fines y las políticas de una empresa o corporación. Establece los lineamientos generales con relación a cómo deben hacerse las cosas, como actuar en determinadas condiciones y que función social tiene la corporación". (Francés, 2001, p.45)

6.3. Lineamientos semipermanentes

6.3.1. Visión

"Las empresas u organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Son la imagen- objetivo de la empresa o corporación a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado." (Francés, 2001, p.45)

Por ello la visión se puede definir como el sueño que puede querer lograr una empresa, a donde quieren ir, creando un camino de dirección evocado al futuro, esta debe ser coherente y abrir paso a la conexión de la organización con las estrategias planteadas.

6.3.2. Políticas

"Son las reglas o guías que expresan los limites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir, estas deben definir cuáles son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles para así lograr los objetivos, pueden derivarse de los valores, de los fines o de los objetivos corporativos." (Francés, 2001, p.47)

6.4.Lineamientos temporales

6.4.1. Objetivos temporales

"Son situaciones a ser alcanzadas en un periodo determinado. Los objetivos temporales son normalmente de naturaleza multidimensional y se requieren de múltiples indicadores para medirlos." (Francés, 2001, p.49)

6.4.2. Indicadores

Son variables que se relacionan con los objetivos donde su propósito es medir su logro y la fijación de metas. Componen el instrumento esencial en el control de gestión. Los indicadores

pueden ser de carácter cuantitativo o cualitativo. Sin embargo, algunos objetivos de carácter unidimensional, son medibles directamente y no necesitan el uso de indicadores. (Francés, 2001)

6.4.3. Metas

"Las metas son valores que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados". (Francés, 2001, p.50)

Las metas deben especificar:

- Cantidad.
- Unidad de medida.
- Fecha (tiempo en consecución).

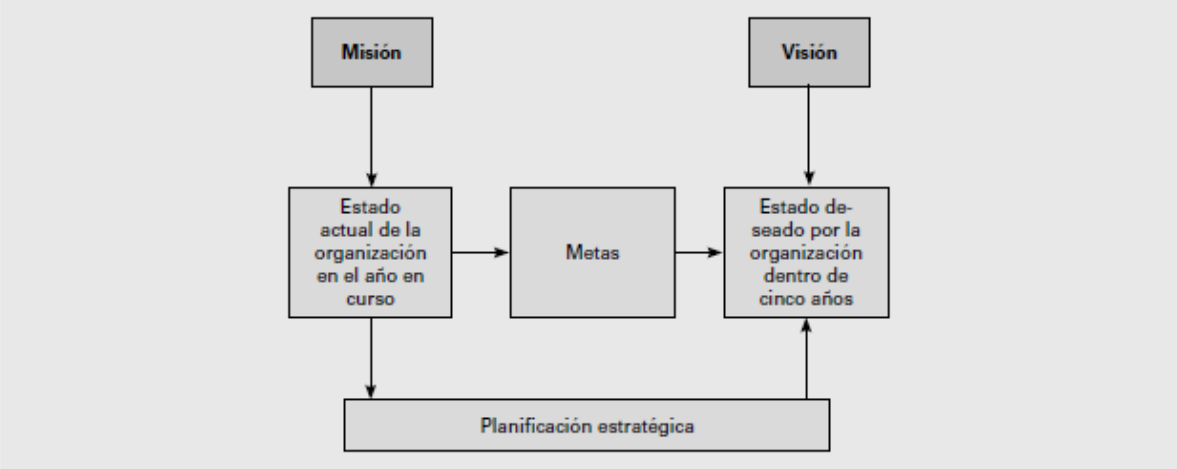


Figura 4. El carácter futurista de la misión con la organización. Chiavenato (2009).

En esta figura se puede observar como los tres lineamientos mencionados anteriormente deben estar relacionados para así lograr que se cumpla los objetivos trazados en la planificación estratégica organizacional.

7. Políticas de Recursos Humanos

"Declaraciones que definen las directrices de la actuación respecto a las personas, y permiten la creación de programas y el establecimiento de prácticas basadas en las necesidades estratégicas de la empresa. (…) A través de las políticas se pueden detectar las directrices para resolver estos asuntos de forma creativa e innovadora. (Dolan, Schuler et al., 2003, p. 269). A su vez, Antonio Francés, define las políticas como "las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir "(2001, p. 47).

Las políticas delimitan cuales son las acciones adecuadas, entre las opciones posible, para el logro de los objetivos. En este sentido, muchas opciones para este logro son desechadas, ya que no cumplen con los parámetros definidos en las políticas, o simplemente no se consideran aceptables. (Francés, 2001)

Para fines del estudio se utilizarán las políticas referentes a los subsistemas de recursos humanos, las cuales serán descritas a continuación:

7.1.Políticas de reclutamiento.

Son lineamientos que definen una seria de actividades, técnicas y procedimientos que se realiza para atraer a los candidatos dentro de la organización. Chiavenato (citado por Chiavenato, 2009)

7.2.Políticas de selección.

Son directrices que delimitan una serie de procesos que se realizan para escoger entre una lista de candidatos a la persona que mayor cumpla con los criterios para una vacante. Ivancevich (citado por Chiavenato, 2009)

7.3.Políticas de compensación.

"En el lenguaje económico se entiende por remuneración el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios, en donde el término de remuneración es considerado por muchos juristas como una contraprestación." Diccionario de la Lengua Española, (citado por Urquijo G, Bonilla ,2008)

En ese sentido, las políticas de compensación obedecen directamente al beneficio del trabajador en donde se establecen guías para establecer una administración de beneficios justa otorgada por medio de una contraprestación con el empleado.

7.4.Políticas de capacitación y desarrollo.

Son guías dirigidas a las técnicas para el desarrollo de personas, y a su vez de sus competencias, con lo cual puedan contribuir a los objetivos organizacionales, y poder convertirse en personas más valiosas. (Chiavenato, 2009).

7.5.Políticas de higiene y seguridad industrial.

Los profesionales de gestión de recursos humanos tienen que intervenir cada vez más en el contexto de higiene y seguridad industrial. Las políticas de higiene y seguridad industrial van dirigidas a preservar la seguridad en el lugar de trabajo y la salud laboral, hacen referencia a las condiciones físicas y psicológicas que los empleados experimentan como resultado del ambiente de trabajo. Estas políticas deben ser de vital importancia en una organización ya que si son implementadas de manera errónea podría causar accidentes laborales en alguno de los casos muy lamentables. (Dolan, Schuler et al., 2003)

8. Los programas de Recursos Humanos.

Son las actividades coordinadas con las cuales se trata de iniciar, comunicar y mantener los esfuerzos de cambio estratégico que requieren las necesidades en la empresa. (…) Los

programas se asocian normalmente al término estrategias de recursos humanos ya que representan los asuntos que tienen que hacerse cargo la organización. (Dolan, Schuler et al.,2003)

Al igual que las políticas, se decidió utilizar los programas referentes a los subsistemas de recursos humanos, que serán descritos a continuación.

8.1.Programa de Reclutamiento

Se basan en el conjunto de actividades, técnicas y procedimientos que tienen como objetivo atraer a los mejores candidatos, potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Chiavenato (citado por Chiavenato, 2009)

8.2.Programa de selección

Son el conjunto de actividades coordinadas que se utiliza en una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado. Ivancevich (citado por Chiavenato, 2009)

8.3.Programas de compensación

La remuneración del trabajo tiene como meta la productividad, pues todo trabajo tiene como fin recibir una recompensa, así sea orientada a la satisfacción psicológica, o a la económica, proveniente a beneficios netamente salariales. (Urquijo y Bonilla, 2008).

“Los programas otorgados en materia de compensación mantienen una perspectiva estratégica para los empleadores ya que este tiene un papel importante en mantener las relaciones de los trabajadores, y así lograr las metas organizacionales” (Urquijo, Bonilla, 2008, pp.29).

8.4.Programas de capacitación y desarrollo

"Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. (…) Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional". (Chiavenato, 2009, p. 66)

Los programas de capacitación son los procesos con orientación educativa de corto plazo, que se aplican de una forma organizada, y sistemática lo que permito que los trabajadores adquieran conocimientos y competencias en función a los objetivos del puesto y/o de la organización. Chiavenato (citado por Chiavenato 2009)

La capacitación y el desarrollo se asimilan en muchas cosas, como en el método de aprendizaje, entre otras cosas, sin embargo, lo que las diferencia es la perspectiva en el tiempo, pues la capacitación se orienta al presente y en el puesto actual, mientras que el desarrollo está orientado a los puestos que ocuparán en el fututo. Bartz, Schwandt & Hillman (como citó Chiavenato, 2009)

8.5.Programas de higiene y seguridad industrial.

Los programas de higiene y seguridad industrial van dirigidos a preservar la seguridad en el lugar de trabajo y la salud laboral, hacen referencia a las condiciones físicas y psicológicas que los empleados experimentan como resultado del ambiente de trabajo. (Dolan, Schuler et al., 2003)

9. Prácticas de Recursos Humanos

Van dirigidas a todos los empleados de la organización, de forma indiferente, dependiendo del nivel que desempeñan. Existen tres categorías de papeles en la organización: de liderazgo, de gestión y operativos.

- De liderazgo: consiste en establecer la dirección, alinear a la gente, motivar e inspirar a las personas y provocar cambios espectaculares.

- De gestión: se centra en planificar, dirigir, delegar, organizar, coordinar y controlar.

El autor Schuler en este papel no menciona la variable de control, sin embargo, por fines de la investigación se decidió agregarla ya que esta indica si las prácticas del papel de gestión están concluidas y logrando los resultados esperados.

- Operativo: las actividades que se hacen para prestar el servicio u obtener el producto.

Cuando se determinan los papeles que se desempeñen los cargos en la organización, pueden desarrollarse las prácticas de recursos humanos, y de esa manera guiar y fortalecer su desempeño.

(Dolan, Schuler et al., 2003)

10. Procedimientos de Recursos Humanos

Permiten la cuestión de cómo determinar, formular y poner en práctica todas las actividades de recursos humanos. (…) Los procedimientos pueden variar a lo largo de un continuo, desde una amplia participación de todos los empleados hasta la exclusión de todos. (Dolan, Schuler et al., 2003)

A fines de la investigación se determinará como los empleados externos a los departamentos de recursos humanos participan en la formulación, aprobación y optimización de los procedimientos de recursos humanos entorno a su gerencia.

Al estar presentes las 5 “pes” del modelo de estudio señalas a lo largo del capítulo el departamento de Recursos Humanos está en una situación ideal para asumir la responsabilidad de estos 5 elementos y así generar una gestión estratégica.

En términos generales puede:

- Ayudar a la formulación y fijación de las necesidades estratégicas de la empresa.
- Determinar cuáles son los principios de recursos humanos o cultura coherentes con las necesidades de la empresa.
- Elaborar e instaurar políticas, programas, y prácticas de recursos humanos coherentes con la cultura de recursos humanos.
- Asegurar que los procedimientos de recursos humanos sean coherentes con las actividades que se desarrollan en el área.

(Dolan, Schuler et al. 2009, p.269)

CAPÍTULO III
MARCO REFERENCIAL

Por cuestiones de confidencialidad y por deseo de la empresa, el banco donde se realizará la investigación se mostrará de manera anónima, sin embargo, para dar mayor información al lector y ponerlo en contexto, se decidió exponer la misión, visión y valores de la organización.

1. Misión

Consolidarnos como el banco ideal de quienes construyen el futuro con su esfuerzo diario, respondiendo a sus necesidades y distinguiéndonos por nuestra calidad de servicio, generando valor sostenido para nuestros clientes y accionistas, con el soporte de nuestra experiencia, nuestros recursos tecnológicos y la excelencia de nuestro personal.

2. Visión

Crecer para consolidarnos como líderes en nuestro segmento de mercado, acompañando y favoreciendo el crecimiento de la comunidad a la que pertenecemos, y del país con el que nos comprometemos profundamente, manteniendo una relación positiva entre nosotros y nuestros clientes.

3. Valores

3.1. Servicio

Nuestro cliente es lo principal, lo escuchamos y le brindamos ayuda de manera espontánea hasta en los detalles más pequeños, con alto sentido de atención y responsabilidad para hacer la vida más fácil a los demás.

3.2. Compromiso

Hacemos nuestro trabajo más allá del cumplimiento, utilizamos nuestras capacidades para llevar tan lejos como sea posible todo aquello que se nos ha confiado.

3.3. Sensibilidad

El valor que nos hace despertar hacia la realidad, descubriendo y respondiendo a todo aquello que afecta en mayor o menor grado el desarrollo personal, familiar y social.

3.4.Flexibilidad

La capacidad de adaptarnos rápidamente a las circunstancias, para favorecer siempre una mejor convivencia y entendimiento en beneficio de todos.

3.5.Prudencia

Nos adelantamos a las circunstancias, tomando las mejores decisiones, para garantizar la correcta administración de los recursos que nuestros clientes nos confía.

3.6.Excelencia

Creemos que solo hay una manera de hacer las cosas: **LA MANERA CORRECTA.**

Referencia: Página web de la entidad bancaria donde se realiza el estudio.

CAPÍTULO IV
MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo y Diseño de Investigación

El estudio se orienta bajo una investigación cuantitativa. Hernández, Fernández y Baptista (2014), expresan que, "El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías". (p.5).

La investigación cuantitativa debe ser lo más objetiva posible. Los fenómenos que se observan y/o miden no deben ser afectados de ninguna forma por el investigador. Este debe evitar que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros En pocas palabras, se busca minimizar las preferencias personas. (Unrau, Grinnell y Williams, 2005, citado por Hernández, et al, 2014).

En este sentido, se trata de una investigación descriptiva, dado que se busca conocer si las actividades de Recursos Humanos están diseñadas para par soporte al plan estratégico de la empresa según el modelo de las 5 "pes" de Schuler: principios de los recursos humanos, políticas de los recursos humanos, programas de los recursos humanos, prácticas de los recursos humanos y procedimientos de los recursos humanos en una empresa del sector bancario Nacional. En cuanto a lo descriptivo Hernández, et al (2014), mencionan que, "Las investigaciones consideran al fenómeno estudiado y sus componentes, miden conceptos y definen variables" (p.89). También Hernández, et al (2014), soportan que,

> Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p.92).

Por otra parte, se considera una investigación no experimental, dado que los investigadores no manipularán las variables. Hernández, et al. (2014), señalan la investigación no experimental como "estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos." (p.205).

Además, la obtención de la información será en un momento único; por lo que, se considera transversal. Hernández, et al. (2014), indican que "En las investigaciones transversales se recopilan los datos en un momento único. El propósito es describir variables y analizar la incidencia e interrelación en un momento dado. Es tomar una fotografía de algo que sucede." (p.208).

2. Unidad de análisis, población y muestra.

2.1. Población

Arias (2012), define población como "Un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio." (p.81). En el presente estudio, la población se considera finita en donde se decidió tomar una población compuesta por 43 empleados los cuales pertenecen a cuatro (4) Vicepresidencias las cuales pertenecen a 10 departamentos distribuidos entre las Vicepresidencias

Se decidió tomar estas cuatro (4) Vicepresidencias y a su vez sus respectivos departamentos, estos se reparten de la siguiente manera, en la Vicepresidencia de Recursos Humanos se encuentran los departamentos de Relaciones laborales, Gestión del talento humano y Captación y Desarrollo, en la Vicepresidencia de Asuntos legales y regulatorios se encuentran los departamentos de Documentación legal y Asuntos legales, en la Vicepresidencia de Planificación y Gestión Administrativa se encuentran los departamentos de Planificación, y Seguimiento y control, en la Vicepresidencia de Banca Fideusuaria y Gobierno se encuentran

los departamentos de Fidecomiso, Contabilidad e Inversiones y el departamento de Institucional, con un total de población de 43 personas.

Los criterios para elegir las vicepresidencias fueron los siguientes:

- Son Vicepresidencias y a su vez departamentos claves
- Son las Vicepresidencias que son imprescindibles para la institución bancaria sin las cuales no pueden operar.
- Aportan al plan estratégico de la empresa.
- Disponibilidad de atención, dado fueron las vicepresidencias que pudieron responder el cuestionario.

2.2. Unidad de análisis.

Dentro de la investigación, la unidad de análisis fueron aquellos trabajadores que correspondan a cargos supervisorios y gerenciales, que tengan subalternos a su mando, que van desde Vicepresidente, Gerente, Coordinador, Especialista y Líder de proyecto.

La elección de los cargos se debe a que estos son quienes poseen la información pertinente sobre los procesos del banco, y a su vez puedan brindan resultados más confiables al trabajo de grado.

2.3.Muestra.

En lo referido a la muestra, también Hernández, et al. (2014), se refieren a ella indicando que, “Es, en esencia, un subgrupo de la población.” (p. 240). Bernal (2010) añade que es sobre este grupo que se recopilará la información a observar, evaluar y a estudiar. Adicionalmente, las muestras no probabilísticas “suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación” (Hernández et al, 2014, p.189).

El muestreo será no probabilísticos, intencional, Arias (2012) lo define como un muestreo en donde ¨los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador¨ (p.85) en base a esto se seleccionó una muestra de 21 sujetos de cargos de nivel supervisorio y gerenciales.

Tabla 1. *Distribución de la Población y Muestra según Vicepresidencia y cargo*

Vicepresidencia	Población	Muestra
Recursos Humanos	12	6
Asuntos legales y Regulatorios	10	5
Banca Fideusuaria y Gobierno	12	5
Planificación y Gestión Administrativa	9	5
	43	21

Fuente: Elaboración propia

Muestra	
Vicepresidente	4
Gerente	9
Coordinador	6
Líder de Proyectos	1
Especialista	1
	21

Fuente: Elaboración propia

3. Variables del estudio

Las variables son los elementos que pueden ser medidos dentro de cualquier investigación. En la medida que las variables se orienten claramente, se logra la solución del problema de investigación. Arias (2012), señala que "Una variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación". (p.57).

3.1.Principios o Filosofía de Recursos Humanos

Definición Conceptual:

¨Declaración de la forma en la que la organización ve al componente humano, cuál es papel que representa de cara al éxito general del negocio y como deben ser tratados y gestionados. Algunas organizaciones se refieren a estos principios como la cultura. La filosofía de recursos humanos de una empresa puede encontrarse en su declaración de valores". (Dolan, Schuler, et al., 2003, p. 269)

Definición operacional:

Esta variable será medida tomando estas (5) dimensiones: Referencia al componente humano en la Misión, Visión y Valores, vinculación del ser humano con el éxito del negocio y la relación de la organización con el empleado.

3.2. Políticas de Recursos Humanos

Definición Conceptual:

"Declaraciones que proporcionan las directrices de actuación respecto a las personas y permiten la creación de programas y el establecimiento de prácticas basadas en las necesidades estratégicas de la empresa. Entre las necesidades estratégicas relacionadas con el capital humano, encontramos: necesidad de contratar trabajadores cualificados, aumentar la productividad o reducir costes de seguridad e higiene en el trabajo." (Dolan, Schuler, et al., 2003, p. 269)

Definición operacional:

A fin de cumplir con la investigación se presentan (4) políticas: de Reclutamiento y Selección, Compensación y Beneficios, Capacitación y Desarrollo y de Higiene y Seguridad industrial.

3.3. Programas de Recursos Humanos

Definición Conceptual:

"Actividades coordinadas cuyo propósito concreto es iniciar, difundir y mantener los esfuerzos de cambio estratégicos que requieren las necesidades de la empresa, (…) estos normalmente se asocian al termino estrategia de recursos humanos, ya que representan las cuestiones a las que tiene que hacer frente la organización." (Dolan, Schuler, et al., 2003, p. 269)

Definición operacional:

A fines de la presente investigación, se tomará en cuenta los siguientes (4) programas: programas de Reclutamiento y selección, de Capacitación y Desarrollo de Compensación y Beneficios y de Higiene y Seguridad Industrial.

3.4. Prácticas de Recursos Humanos

Definición Conceptual:

"Van dirigidas a todos los empleados de la organización de forma diferente, dependiendo del papel que desempeñen" (Dolan, Schuler, et al., 2003, p. 269)

Definición operacional:

En la investigación se tomarán en cuentan las siguientes (3) categorías para medir las prácticas de los recursos humanos: papel de liderazgo, papel de gestión y papel operativo.

3.5. Procedimientos de Recursos Humanos

Definición Conceptual:

Abordan la cuestión de cómo determinar, formular y poner en prácticas todas estas actividades de recursos humanos, (…) estos procedimientos pueden variar desde una amplia participación de todos los empleados hasta la no participación de ninguno, también podríamos decir que desde la perspectiva del proceso estratégico hay (2) fases o etapas, una relacionada con la formulación de la estrategia y otra relacionada con su implementación. (Dolan, Schuler, et al., 2003, p. 269)

Definición operacional:

Estos procedimientos de recursos humanos serán medidos por la siguiente dimensión: Participación del Componente Humano en los procedimientos de Recursos Humanos.

Tabla 2. *Cuadro de Operacionalización de las variables*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Principios o Filosofía de Recursos Humanos	Referencia al componente humano en la Misión	Conocimiento de la Misión	1
		Identificación de la Misión	2
	Referencia al componente humano en la Visión	Conocimiento de la Visión	3
		Identificación de la Visión	4
	Referencia al componente humano en los Valores	Conocimiento de los Valores	5
		Identificación de los Valores	6
	Vinculación del ser Humano con el éxito del negocio	Reconocimiento en las actividades	7
	Relación de la organización con los empleados	Los resultados del trabajo	8
		Conocer al empleado	9
		Conocer su entorno familiar	10
Políticas de Recursos Humanos	Políticas de Reclutamiento y Selección	Conocimiento de la Políticas	11
		Difusión de las Políticas	12
		Aplicación de las Políticas	13
	Políticas de Compensación y Beneficios	Conocimiento de las Políticas	17
		Difusión de las Políticas	18
		Aplicación de las Políticas	19
	Políticas de Capacitación y Desarrollo	Conocimiento de las Políticas	23
		Difusión de las Políticas	24
		Aplicación de las Políticas	25
	Políticas de Higiene y Seguridad Industrial	Conocimiento de las Políticas	29
		Difusión de las Políticas	30
		Aplicación de las Políticas	31

Programas de Recursos Humanos	Programas de Reclutamiento y Selección	Conocimiento de los Programas	14
		Difusión de los Programas	15
		Aplicación de los Programas	16
	Programas de Compensación y Beneficios	Conocimiento de los Programas	20
		Difusión de los Programas	21
		Aplicación de los Programas	22
	Programas de Capacitación y Desarrollo	Conocimiento de los Programas	26
		Difusión de los Programas	27
		Aplicación de los Programas	28
	Programas de Higiene y Seguridad Industrial	Conocimiento de los Programas	32
		Difusión de los Programas	33
		Aplicación de los Programas	34
Prácticas de Recursos Humanos	Papel de Liderazgo	Alineación de los objetivos del cargo	35
		Motivación de los subalternos	36
	Papel de Gestión	Planificación de las actividades	37
		Dirección del personal	38
		Delegación de toma de decisiones	39
		Coordinación del trabajo	40
		Control del trabajo concluido	41
	Papel Operativo	Actividades definidas	42
Procedimientos de Recursos Humanos	Participación del Componente Humano	Formulación de las actividades de RRHH	43
		Aprobación de procedimientos de RRHH	44
		Optimización de procedimientos de RRHH	45

Fuente: Amairy Contreras Pereira, 2004

A este cuadro de operacionalización se le realizó modificaciones en función a la presente investigación. Las 5 variables se mantuvieron iguales, ya que provienen del modelo de Schuler antes señalado. Todas las dimensiones e indicadores fueron modificadas a fin de obtener y cumplir con los objetivos planteados en esta investigación. (Ver anexo A)

4. Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

4.1.Técnica

La técnica es el procedimiento o forma que se usa para obtener información o datos. Según Ramírez (1999), la técnica de recolección de datos "Son las distintas formas o maneras de obtención de información deseada para la elaboración de la investigación". (p.84). Son numerosas las técnicas de recolección de información dentro de una investigación. Sabino (2006), las clasifica según los tipos de datos a recolectar,

> Primarios: como aquellos que surgen del contacto directo con la realidad empírica, tales como la observación y las entrevistas.
> Secundarios: como aquellos que suelen encontrarse diseminados, ya que las fuentes escritas que los contienen corrientemente se dispersan en múltiples archivos y fuentes de información, tales como: internet, libros, revistas, folletos, entre otras fuentes impresas. (p.98).

En el caso de la presente investigación, se utilizará como técnica la encuesta escrita. Arias (2012), la define como "El procedimiento o forma de obtener información o datos, al mismo tiempo que el instrumento de recolección de datos es como cualquier formato en papel o digital, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información". (p.69).

4.2. Instrumento

El instrumento es un medio que va a permitir observar y registrar características específicas, de lo que se está buscando en general; también, permite obtener la información necesaria para la toma de decisiones, de acuerdo a lo previsto a estudiar. En la presente investigación se aplicará como instrumento el cuestionario. Según, Véliz (2011), el cuestionario

se define como:

> Un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa susceptibles de analizarse con relación al problema estudiado. (p.80).

Para este estudio se tomó como referencia la encuesta del trabajo de investigación de Amairy Correa Pereira (2004) (anexo B), la cual fue modificada y adecuada con respecto a la presente investigación. El instrumento de la Licenciada no se sometió a Alfa de Crobach, sólo fue valido por expertos en el área de la metodología de la investigación y de planificación estratégica de recursos humanos,

El instrumento final estuvo constituido por las siguientes cinco (5) variables y sus respectivas dimensiones.

- Principios o Filosofía de Recursos Humanos: esta variable contempla 10 preguntas
- Políticas de Recursos Humanos: esta variable contempla 12 preguntas
- Programas de Recursos Humanos: esta variable contempla 12 preguntas
- Prácticas de Recursos Humanos: esta variable contempla 8 preguntas
- Procedimientos de Recursos Humanos esta variable contempla 3 preguntas

Con un total de 45 preguntas, las cuales fueron preguntas cerradas en su totalidad con una escala tipo Likert

Tabla 3. *Escala de medición*

Nada	Poco	Medianamente	Mucho	Totalmente
1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia.

4.3.Validez y Confiabilidad del instrumento

El instrumento final de la investigación luego de ser verificado por el tutor el Profesor Cesar Rizo, se validó el instrumento por juicio de los expertos, para esto los siguientes profesionales: Profesor Arquímedes Chacón, Profesor Alberto Rodríguez, Profesor Harry Castellanos y Profesora Astrid Aguiar a su vez estos cuatro expertos contribuyeron en la metodología y estructura de la elaboración final de instrumentos, (Anexo D)

Además, se sometió el instrumento en el Sofware IBM SPSS Statistics 22 a la prueba de Alpha de Cronbach, el cual arrojó un resultado de 0,957, que representa una confiabilidad óptima del instrumento final.

Tabla 4. *Alfa de Cronbach*

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,957	45

Fuente: Elaboración propia

5. Procedimiento para la recolección de datos

La aplicación de los cuestionarios fue de forma presencial en una sala de conferencia de la empresa en estudio. Todo este procedimiento tuvo el consentimiento de las autoridades de la empresa. Cada uno de los cuestionarios fue respondido de manera separada y en el mismo momento. Sin embargo, las autoridades de la empresa bancarios exigieron que el nombre o cualquier información que revele esta institución sea de forma anónima, por eso en ningún momento se nombra la institución bancaria.

CAPÍTULO V
ANÁLISIS DE LOS DATOS

Los siguientes datos que de muestran a continuación fueron analizados mediante el software IBM SPSS Statistics 22, con el fin de alcanzar los objetivos planteados en la investigación en donde se realizará el análisis estadístico en dos (2) partes. La primera parte será para el análisis descriptivo de las variables demográficas y la segunda para el análisis descriptivo de cada una de las 5 variables del estudio, realizando distintos cruces con las variables sociodemográficas.

Los análisis de los resultados se presentaron de la siguiente forma:

- Distribuciones de frecuencias absolutas y porcentuales y gráficos.
- Medidas de tendencia central: Media, Mediana y Moda.
- Medidas de dispersión: Desviación estándar, coeficiente de variación.

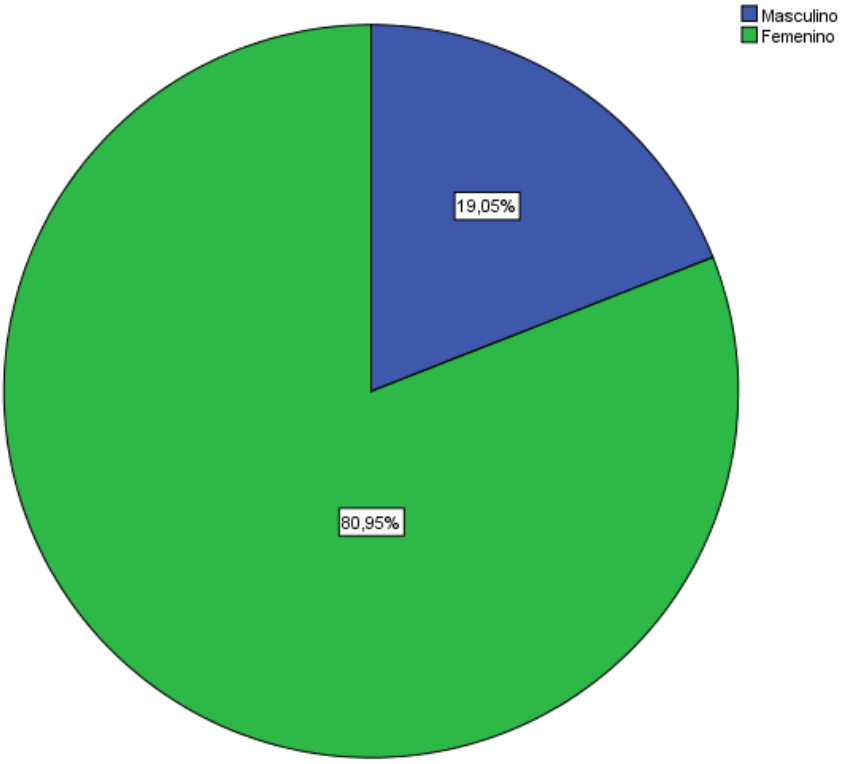
1. Estadística Descriptiva de las Variables Demográficas.

Tabla 5. *Distribución de la de la Muestra según Sexo*

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	4	19,0
Femenino	17	81,0
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1. *Distribución de la Totalidad de la Muestra según Sexo*



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

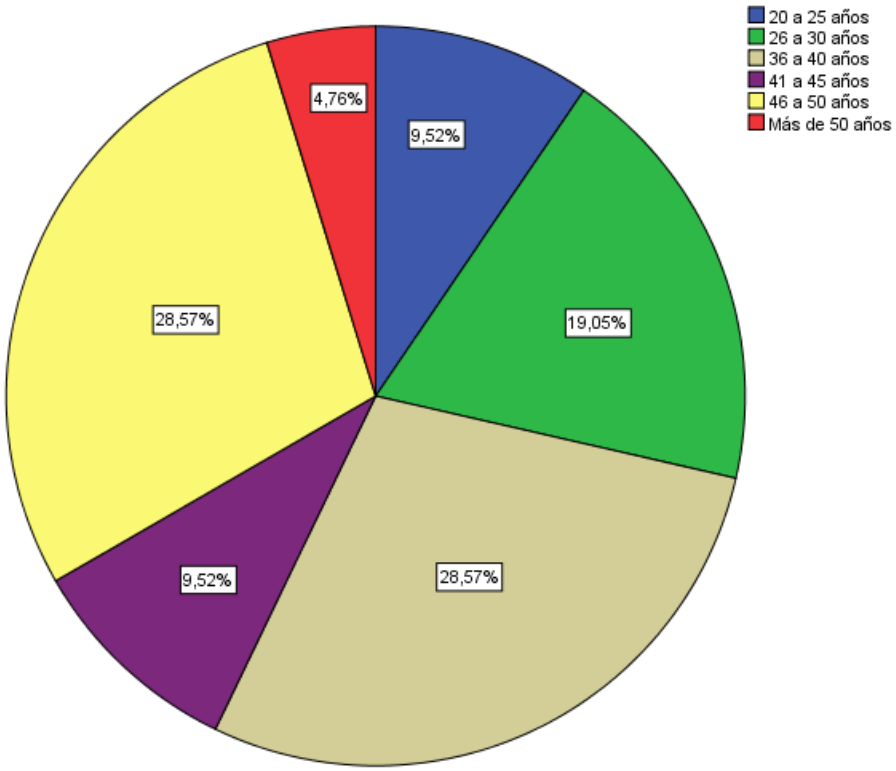
Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, de los 21 empleados, encuestados la mayoría son del sexo femenino con un 80,95% de frecuencia porcentual y 19,05% de sexo masculino.

Tabla 6. Distribución de la Muestra según Grupo de Edad

	Frecuencia	Porcentaje
20 a 25 años	2	9,5
26 a 30 años	4	19,0
36 a 40 años	6	28,6
41 a 45 años	2	9,5
46 a 50 años	6	28,6
Más de 50 años	1	4,8
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. *Distribución de la Muestra según Grupo de Edad*



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

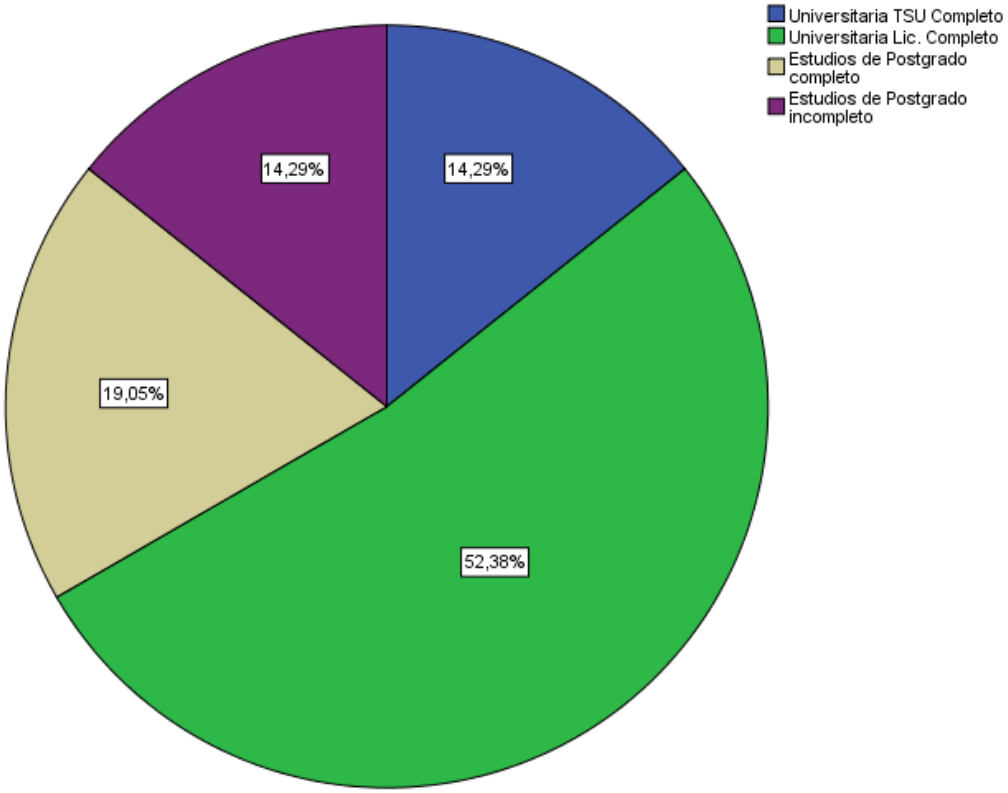
Así como se aprecia en la tabla y gráfico anteriores, la mayoría de los encuestados se distribuyen entre los que tienen de 36 a 40 años y los que tienen de 46 a 45 años con una frecuencia porcentual de 28,57%, luego los que tienen de 26 a 30 años con un porcentaje de 19,05%, siguiéndole los que tienen de 20 a 25 años y los que tienen de 41 a 45 años con un 9,52%, y por último con un porcentaje insignificante, los que tienen más de 50 años.

Tabla 7. Distribución de la Muestra según Nivel Educativo

	Frecuencia	Porcentaje
Universitaria TSU Completo	3	14,3
Universitaria Lic. Completo	11	52,4
Estudios de Postgrado completo	4	19,0
Estudios de Postgrado incompleto	3	14,3
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3. *Distribución de la Muestra según Nivel Educativo*



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Como se observa en la tabla y gráfico anteriores, de los 21 empleados encuestados la mayoría tienen licenciatura universitaria completa con un 52,38% de frecuencia porcentual,

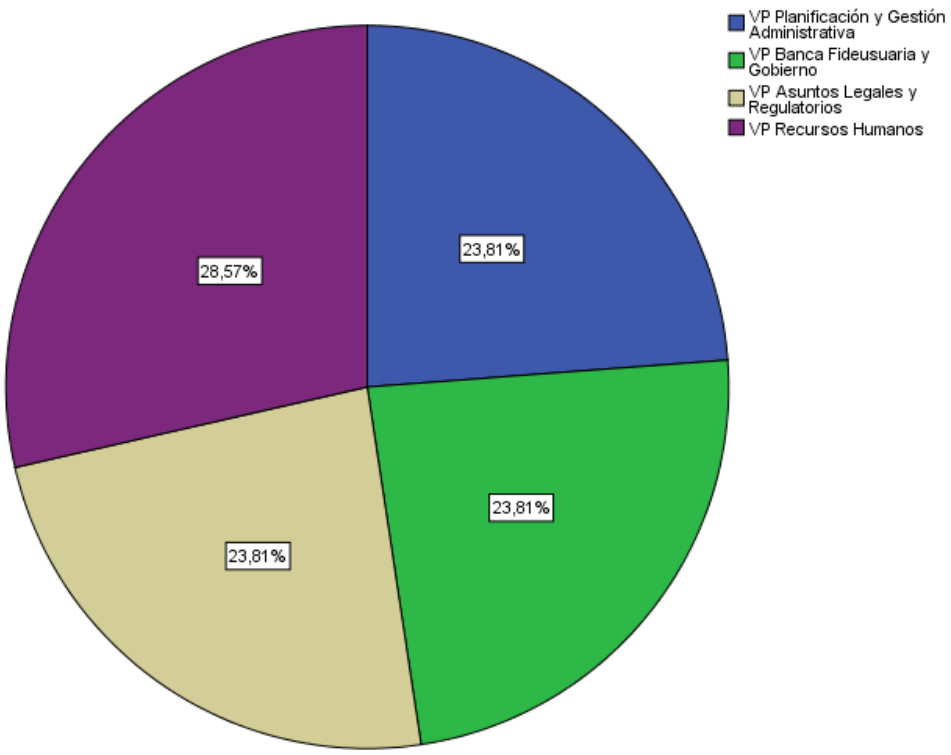
luego aparecen los que tienen estudios de Postgrado completo con 19,05%, y cierran con un mismo porcentaje los que tienen estudios de Postgrado incompleto, y universitario TSU completo con 14,29%. Tomando en cuenta la muestra intencional dirigida a cargos supervisorios y gerenciales, hace relevante el alto porcentaje con personas con estudios de Postgrado.

Tabla 8. *Distribución de la Muestra según Vicepresidencia*

	Frecuencia	Porcentaje
VP Planificación y Gestión Administrativa	5	23,8
VP Banca Fideusuaria y Gobierno	5	23,8
VP Asuntos legales	5	23,8
VP Recursos Humanos	6	28,6
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4. Distribución de la Muestra según Vicepresidencia



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

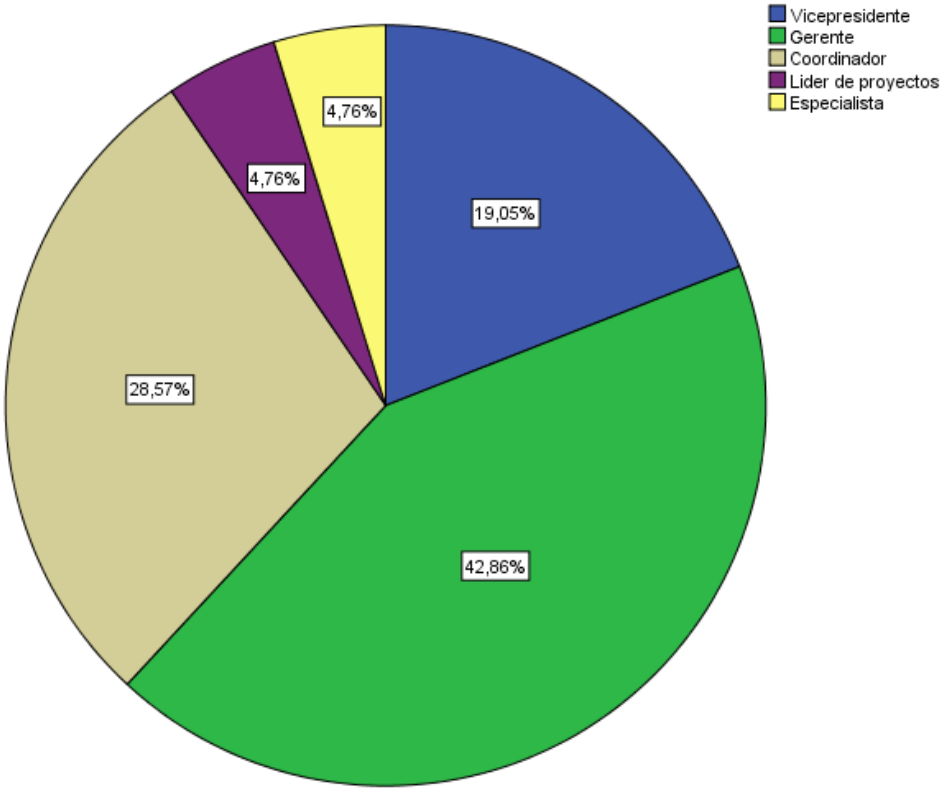
Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, los 21 empleados se distribuyen casi equitativamente entre todas las Vicepresidencias, Vicepresidencia de Banca Fideusuraria y Gobierno, la Vicepresidencia de Asuntos Regulatorios y la Vicepresidencia de Planificación y Gestión Administrativa con una frecuencia porcentual de 28,81%, y la Vicepresidencia de Recursos Humanos con un 28,57%.

Tabla 9. *Distribución de la Muestra según Cargo*

	Frecuencia	Porcentaje
Vicepresidente	4	19,0
Gerente	9	42,9
Coordinador	6	28,6
Lider de proyectos	1	4,8
Especialista	1	4,8
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. Distribución de la Muestra según Cargo



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

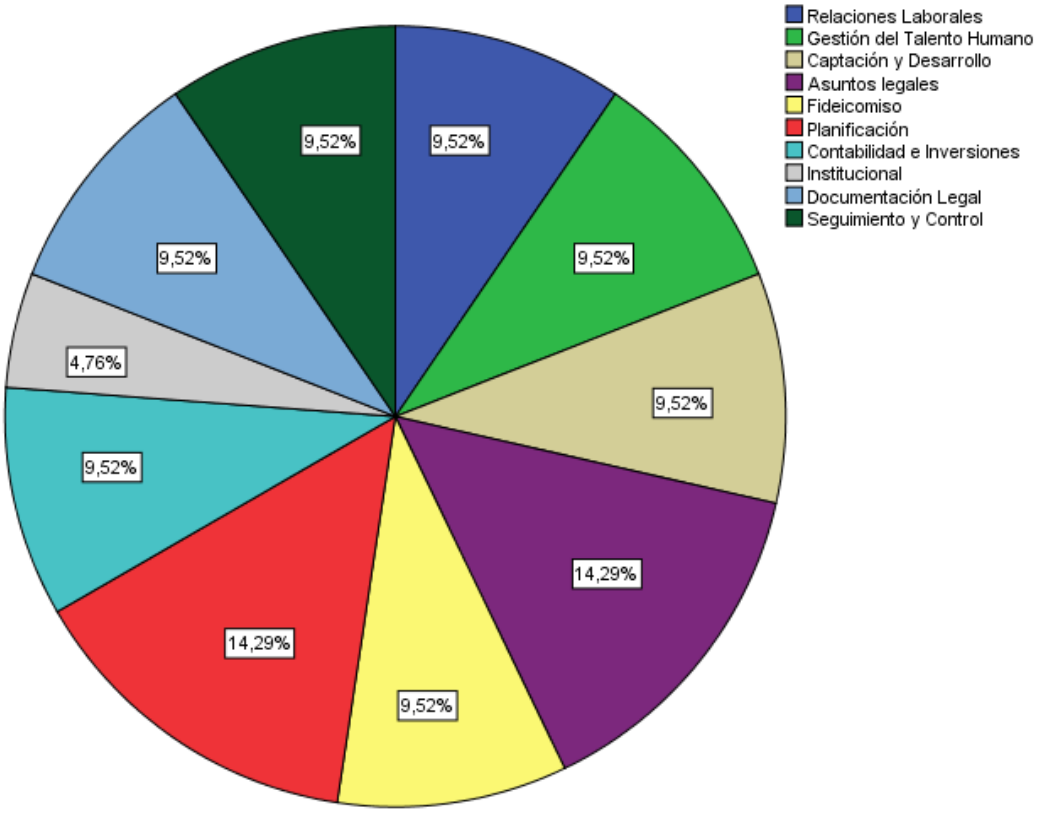
Así como se aprecia en la tabla y gráfico anteriores, de los 21 empleados encuestados la mayoría ocupan el cargo de gerente con un 42,86%, seguido de los que ocupan el cargo de coordinador con un 28,57%, luego el cargo de Vicepresidencia con un 19,05%, por último, los restantes se dividen entre líder de proyecto y especialista, con un 4,76% cada uno.

Tabla 10. *Distribución de la Muestra según Departamento*

	Frecuencia	Porcentaje
Relaciones Laborales	2	9,5
Gestión del Talento Humano	2	9,5
Captación y Desarrollo	2	9,5
Asuntos legales	3	14,3
Fideicomiso	2	9,5
Planificación	3	14,3
Contabilidad e Inversiones	2	9,5
Institucional	1	4,8
Documentación Legal	2	9,5
Seguimiento y Control	2	9,5
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Distribución de la Muestra según Departamento



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

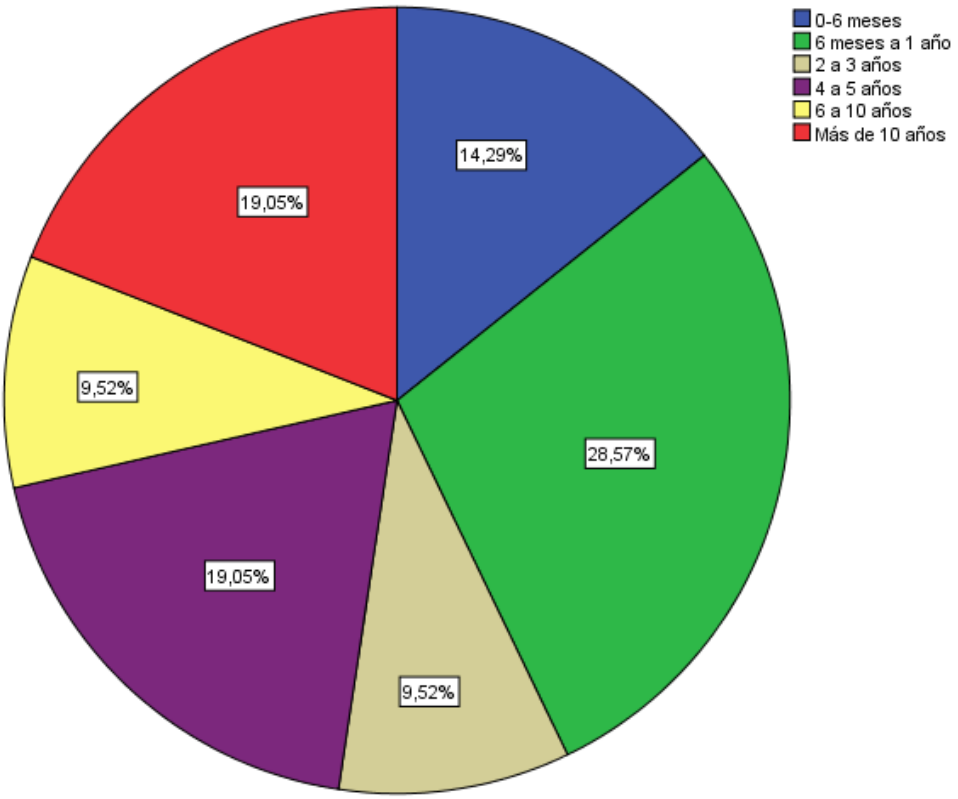
Como se observa en la tabla y gráficos anteriores se presenta una distribución bastante dispersa, con una ligera mayoría por parte del departamento de Asuntos Legales y Planificación, con una frecuencia porcentual de 14,29% cada uno, luego con una misma frecuencia porcentual de 9,52% cada uno, se distribuyen el departamento de Relaciones Laborales, Gestión del Talento Humano, Captación y Desarrollo, Fideicomiso, Contabilidad e Inversiones, Documentación Legal, y Seguimiento y Control, por último el departamento de Institucional con un 4,76%.

Tabla 11. *Distribución de la Muestra según Antigüedad en el Cargo*

	Frecuencia	Porcentaje
0-6 meses	3	14,3
6 meses a 1 año	6	28,6
2 a 3 años	2	9,5
4 a 5 años	4	19,0
6 a 10 años	2	9,5
Más de 10 años	4	19,0
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7. Distribución de la Muestra según Antigüedad en el Cargo



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

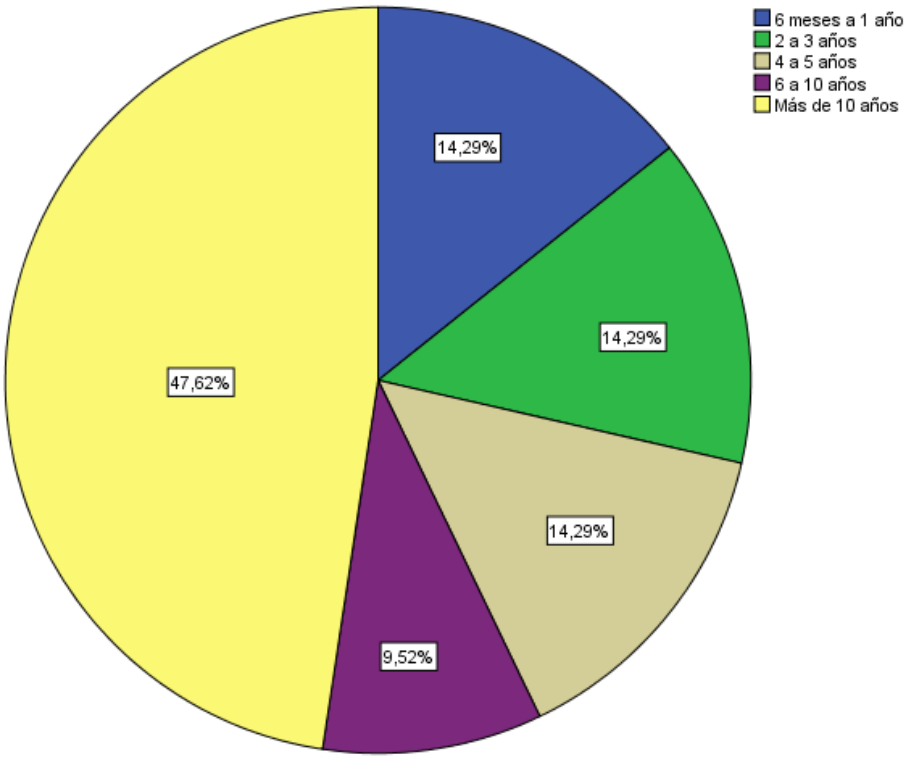
Observando la tabla y gráfico anteriores, la mayoría de los empleados encuestados tienen entre 6 meses y un año en el cargo con 28,57% de frecuencia porcentual, luego aparecen los que tienen de 4 a 5 años y más de 10 años en el cargo con un 19,05% y por último los que tienen entre 6 a 10 años en el cargo con un 9,52%

Tabla 12. Distribución de la Muestra según Antigüedad en la Empresa

	Frecuencia	Porcentaje
6 meses a 1 año	3	14,3
2 a 3 años	3	14,3
4 a 5 años	3	14,3
6 a 10 años	2	9,5
Más de 10 años	10	47,6
Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8. *Distribución de la Muestra según Antigüedad en la Empresa*



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Como se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores, la mayoría de los empleados encuestados tienen más de 10 años en la empresa con 47,62% de frecuencia porcentual, luego

se reparten de manera equitativa los que tienen de 6 meses a 1 año, de 2 año a 3 años, y de 4 a 5 años en la empresa con un 14,29%, por último, una minoría de 9,52% los que tienen de 6 a 10 años en la empresa. Siendo una mayoría predominante los que tienen más de 10 años en la empresa, se refleja la estabilidad que tienen los trabajadores de los cargos supervisorios y gerenciales.

2. Estadística Descriptiva de las Variables en Estudio

Cada variable está dividida en dimensiones y a su vez cada dimensión en ítems. Por tanto, para hacer medible cada variable y cada dimensión se procedió a calcular el promedio de los valores obtenidos para los ítems asociados a cada dimensión y asociados a cada variable, esto con la finalidad de hacer comparables los indicadores generados para cada dimensión y cada variable.

Cada ítem tiene una escala tipo Likert del 1 (Nada) al 5 (Totalmente), lo cual permite construir la siguiente escala de interpretación para los indicadores obtenidos para cada variable y dimensión:

1-2: Muy bajo

2-3: Bajo

3-4: Alto

4-5: Muy alto

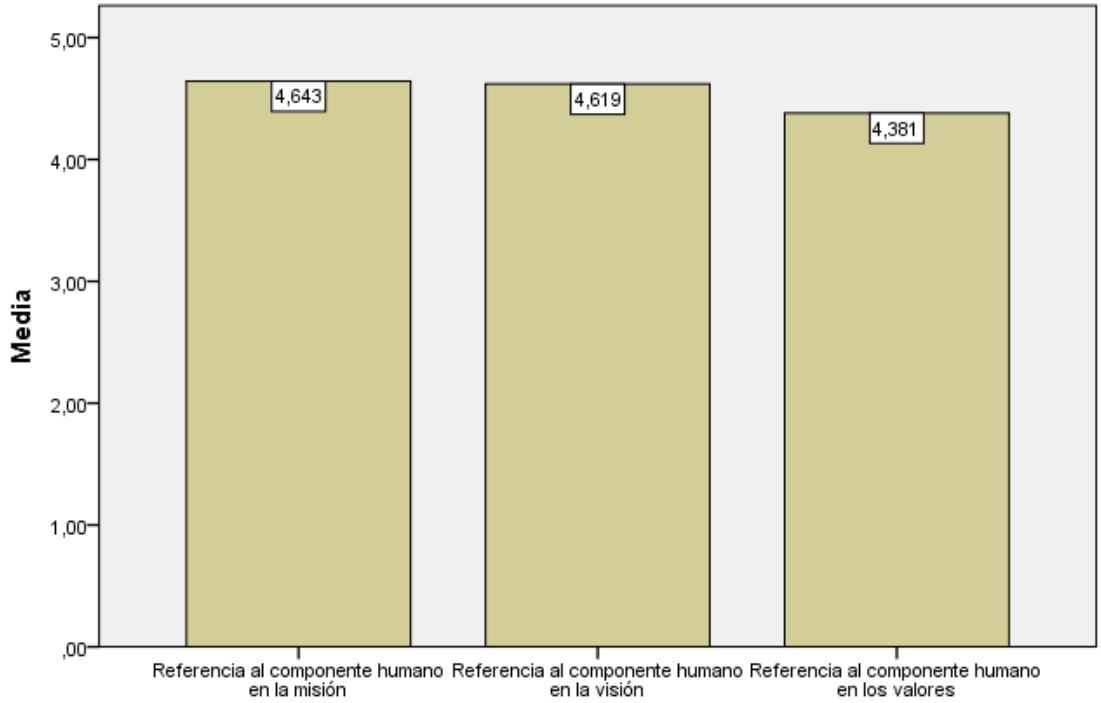
2.1.Estadística Descriptiva de la Variable Principios o Filosofías de Recursos Humanos.

Tabla 13. Estadística Descriptiva de la Variable Principios o Filosofías de Recursos Humanos y sus dimensiones según la Misión, Visión y Valores.

	Referencia al componente humano en la Misión	Referencia al componente humano en la Visión	Referencia al componente humano en los Valores
n	21	21	21
Media	4,6429	4,6190	4,3810
Mediana	5,0000	5,0000	4,5000
Moda	5,00	5,00	5,00
Desviación estándar	,50356	,58959	,72292
Coeficiente de Variación	10,84%	12,68%	16,50%

Fuente: elaboración propia

Grafico 9. *Comparación Gráfica de las Medias de la variable Principios de Recursos Humanos y sus dimensiones según la Misión, Visión y Valores.*



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Observando el cuadro y gráficos anteriores se puede apreciar que las medias y medianas para cada dimensión se encuentran entre 4 y 5, es decir, el conocimiento e identificación con los Principios de Recursos Humanos es **muy *alta*** para la Misión, Visión y los Valores por lo que se puede notar una alta vinculación del componente humano en relación a la identidad y cultura organizacional demostrando el compromiso que tienen los empleados para el logro de los planes empresariales. En cuanto a la dispersión, se puede apreciar que los puntajes de la dimensión referencia al componente humano en la Misión son los más homogéneos, no obstante, todos los puntajes se encuentran de manera homogénea, así como lo muestran los coeficientes de variación.

Tabla 14. Comparación de las medias de las dimensiones Referencia del componente Humano en la Misión, Visión y Valores según la antigüedad en la empresa.

	Antigüedad en la Empresa		Estadístico
Referencia al componente humano en la Misión	6 meses a 1 año	Media	4,6667
		Mediana	5,0000
	1 a 3 años	Media	4,6667
		Mediana	5,0000
	3 a 5 años	Media	4,5000
		Mediana	5,0000
	5 a 10 años	Media	4,2500
		Mediana	4,2500
	Más de 10 años	Media	4,7500
		Mediana	5,0000
Referencia al componente humano en la Visión	1 a 3 años	Media	4,6667
		Mediana	5,0000
	3 a 5 años	Media	4,3333
		Mediana	5,0000
	Más de 10 años	Media	4,7000
		Mediana	5,0000
Referencia al componente humano en los Valores	6 meses a 1 año	Media	4,6667
		Mediana	5,0000
	1 a 3 años	Media	4,5000
		Mediana	4,5000
	3 a 5 años	Media	4,3333
		Mediana	5,0000
	Más de 10 años	Media	4,3500
		Mediana	4,7500

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

En la tabla anterior se puede apreciar que las medias y las medianas para cada dimensión de la antigüedad de años en la empresa se encuentra entre 4 y 5, es decir, la referencias al componente humano en la misión, visión y valores es **muy alta,** en donde los valores más altos de las medias en relación a la misión y visión obtuvieron en los cargos que tienen más de 10 años en la empresa, lo que demuestra un alto compromiso por parte de los trabajadores que tienen más años en la organización, en cuanto a los valores los puntajes más altos se obtuvieron en los cargos que tienen entre 6 meses a 1 año en la empresa, no obstante los puntajes de las

empleados que tienen más de 10 años fueron muy cercanos a los que tienen entre 6 meses a 1 año.

Lo que demuestra un alto nivel de compromiso en todas las líneas de tiempo de las personas que hacen vida en la organización, desde los recién ingresados hasta los que tienen más de 10 años en la institución.

Tabla 15. Comparación de las medias de las dimensiones Referencia del componente Humano en la Misión, Visión y Valores según las Vicepresidencias de la empresa.

	Vicepresidencia		Estadístico
Referencia al componente humano en la Misión	VP Banca Fideusuaria y Gobierno	Media	4,6000
		Mediana	5,0000
	VP Asuntos Legales y Regulatorios	Media	4,5000
		Mediana	5,0000
	VP Recursos Humanos	Media	4,5000
		Mediana	4,5000
Referencia al componente humano en la Visión	VP Banca Fideusuaria y Gobierno	Media	4,6000
		Mediana	5,0000
	VP Asuntos Legales y Regulatorios	Media	4,4000
		Mediana	5,0000
	VP Recursos Humanos	Media	4,5000
		Mediana	4,5000
Referencia al componente humano en los Valores	VP Banca Fideusuaria y Gobierno	Media	4,1000
		Mediana	4,0000
	VP Asuntos Legales y Regulatorios	Media	4,3000
		Mediana	4,5000
	VP Recursos Humanos	Media	4,1667
		Mediana	4,0000

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

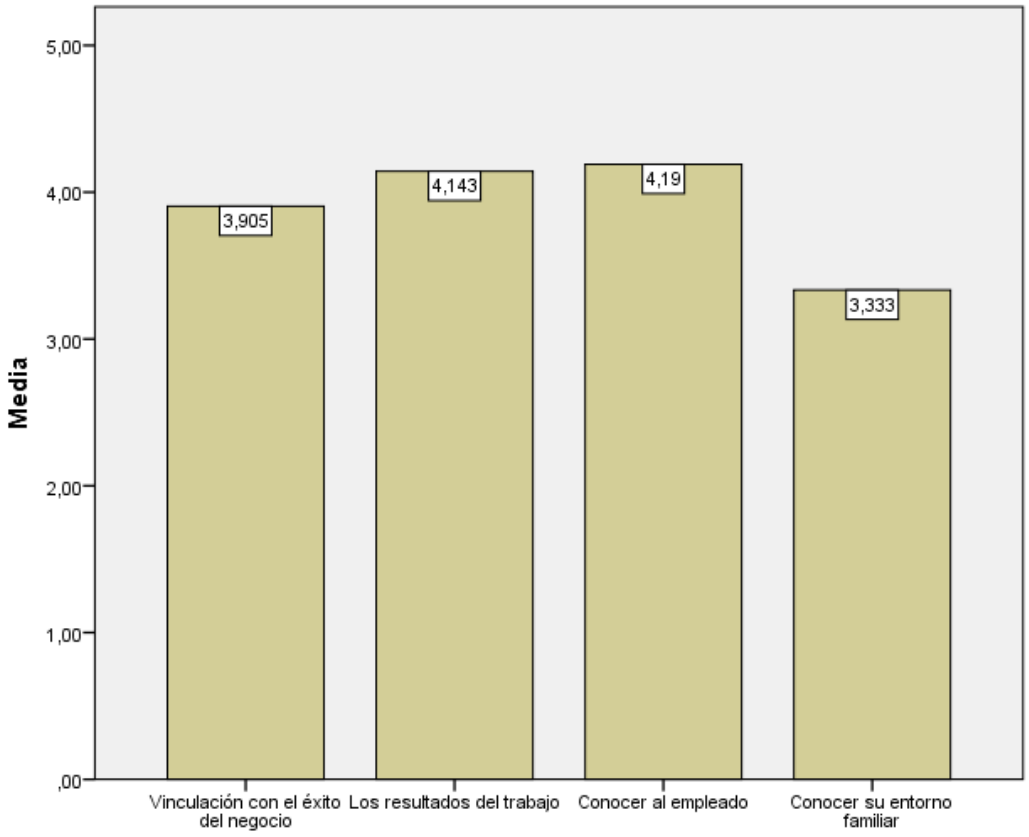
Observando el cuadro anterior, se puede apreciar que las medias y las medianas para cada dimensión de las Vicepresidencias de la empresa se encuentran entre los valores de 4 y 5, es decir, las referencias al componente humano en la misión, visión y valores es **muy alta**, en donde se ve que las cuatro (4) Vicepresidencias estiman de gran manera estas dimensiones antes señaladas y demuestran que existe un muy alto nivel de participación del componente humano en la misión, visión y valores lo cual es fundamental en toda organización para lograr sus objetivos planteados.

Tabla 16. Estadística Descriptiva de la Variable Principios o Filosofías de Recursos Humanos y sus dimensiones según la vinculación del componente humando con el éxito del negocio y la relación de la organización con los empleados

	Vinculación con el éxito del negocio	Los resultados del trabajo	Conocer al empleado	Conocer su entorno familiar
n	21	21	21	21
Media	3,9048	4,1429	4,1905	3,3333
Mediana	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Moda	4,00	4,00	4,00	4,00
Desviación estándar	,99523	,65465	,74960	1,19722
Coeficiente de Variación	25,48%	15,80%	17,88%	35,91%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 10. *Comparación Grafica de las Medias de la variable Principios o Filosofías de Recursos Humanos y sus dimensiones según la vinculación con el componente humando con el éxito del negocio y la relación de la organización con los empleados*



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Detallando el cuadro y gráficos anteriores se puede apreciar que las medias y medianas para cada dimensión se encuentran entre 3 y 4, es decir, los Principios o Filosofías de Recursos Humanos son ***altos*** en cuanto a la relación que tiene la organización con los empleados y como los reconocen con el éxito que pueda tener la empresa, en primera instancia se puede observar los puntajes más altos en las dimensiones referentes a "conocer al empleado" y por "los resultados de su trabajo" con una media de 3,33 y una mediana de 4,00 se encuentra la dimensión referente a conocer su entorno familiar lo cual indica unos puntajes más bajos que las otras dimensiones, pero se encuentran igual en el rango de puntajes entre 3 y 4 lo que indica de igual

manera una alta relación de la organización con los empleados , en cuanto a la vinculación de los empleados con el éxito del negocio se obtuvo una media de 3,90 y una mediana de 4,00 lo cual indica de igual manera un alto nivel de reconocimiento con los empleados y una vinculación en el éxito de la empresa. En cuanto a la dispersión, se puede apreciar que los puntajes de la dimensión "conocer al empleado" son los más homogéneos y los puntajes de "conocer su entorno familiar" son los más heterogéneos de igual manera los puntajes de la vinculación con el éxito del negocio son heterogéneos con 25,48%, tal como lo muestran los coeficientes de variación.

Tabla 17. Comparación de las medias de las variables Presencia de Principios de Recursos humanos según las Vicepresidencias de la empresa.

	Vicepresidencia		Estadístico
Principios o Filosoífa de Recursos Humanos	VP Planificación y Gestión Administrativa	Media	4,6800
		Mediana	4,7000
	VP Banca Fideusuaria y Gobierno	Media	4,1400
		Mediana	4,1000
	VP Asuntos Legales y Regulatorios	Media	4,2200
		Mediana	4,5000
	VP Recursos Humanos	Media	4,1333
		Mediana	4,1000

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Así como se puede detallar en el cuadro anterior, se puede apreciar que las medias y las medianas para cada dimensión de las Vicepresidencias de la empresa se encuentran en el valor 4, es decir, los Principios de Recursos humanos es **muy alta**, en donde se ve que entre las cuatro (4) Vicepresidencias el mayor índice se encuentra en la Vicepresidencia de Planificación y Gestión administrativa con un valor de 4,66 de media y 4,70 de mediana, no obstante las otras (3) Vicepresidencias se encuentran en valores similares y superiores a 4.

2.2.Estadística Descriptiva de la Variable Políticas de Recursos Humanos.

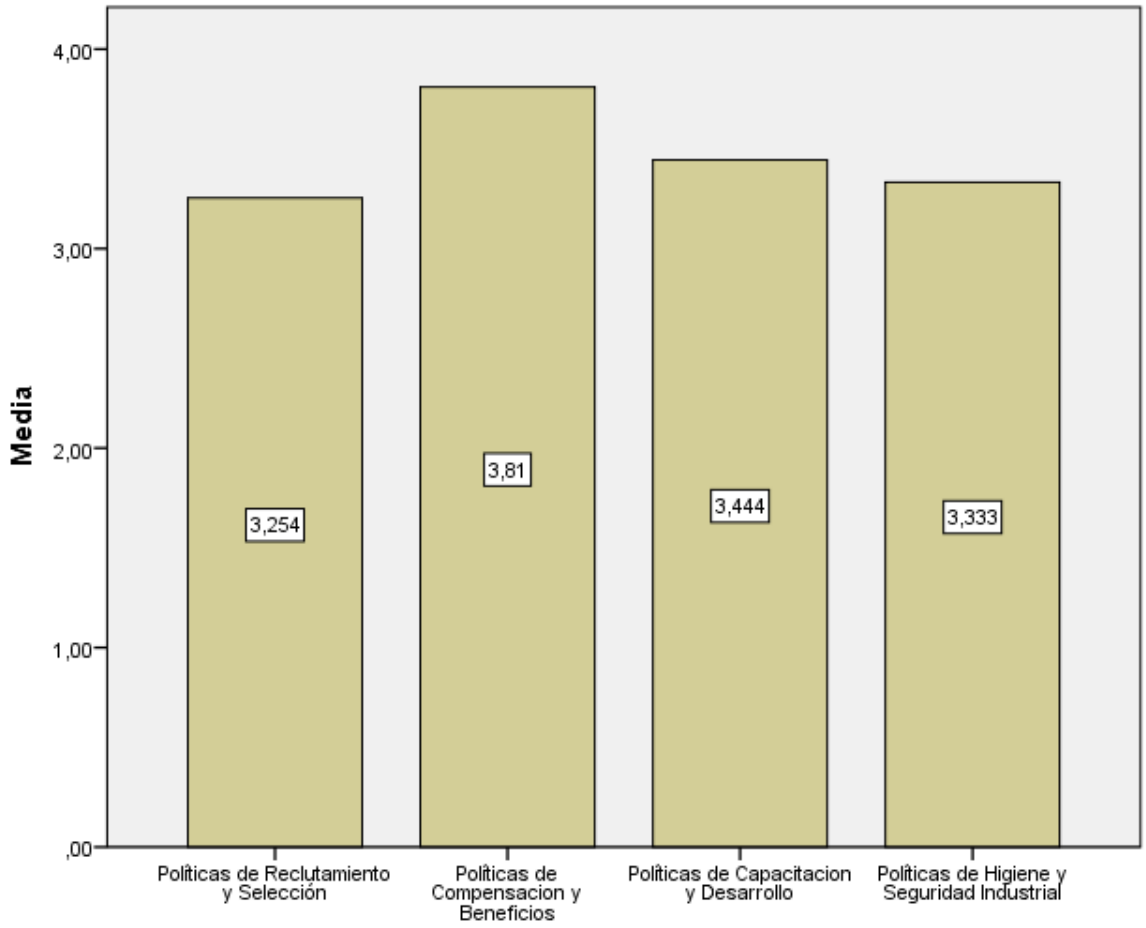
Tabla 18. *Estadística Descriptiva de la Variable Políticas de Recursos Humanos y sus Dimensiones*

	Políticas de Reclutamiento y Selección	Políticas de Compensacion y Beneficios	Políticas de Capacitacion y Desarrollo	Políticas de Higiene y Seguridad Industrial
n	21	21	21	21
Media	3,2540	3,8095	3,4444	3,3333
Mediana	3,0000	4,0000	3,6667	3,3333
Moda	2,00[a]	3,00[a]	3,00	3,00
Desviación estándar	1,06408	,61075	1,00738	1,04350
Coeficiente de variación	32,70%	16,03%	29,25%	31,31%

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente: Elaboración propia

Grafico 11. *Comparación Gráfica de las Medias de la variable Políticas de Recursos Humanos y sus Dimensiones*



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Observando el cuadro y gráficos anteriores se puede apreciar que las medias y medianas para cada dimensión se encuentra entre 3 y 4, es decir, el conocimiento, la difusión y la aplicación de las Políticas de Recursos Humanos es ***alta*** para Reclutamiento y Selección, Compensación y Beneficios, Capacitación y Desarrollo e Higiene y Seguridad Industrial. Cabe destacar que de estas cuatro (4), el mayor conocimiento, difusión y aplicación se registra en las políticas de Compensación y Beneficios y en segunda instancia en las políticas de Capacitación y

Desarrollo. En cuanto a la dispersión, se puede apreciar que los puntajes de la dimensión políticas de Compensación y Beneficios son los más homogéneos y los puntajes de la dimensión Reclutamiento y Selección son los más heterogéneos, tal como lo muestran los coeficientes de variación.

Tabla 19. *Comparación de las medias de la variable Políticas de Recursos Humanos según las Vicepresidencias de la empresa*

	Vicepresidencia		Estadístico
Políticas de Recursos Humanos	VP Planificación y Gestión Administrativa	Media	3,6500
		Varianza	,217
	VP Banca Fideusuaria y Gobierno	Media	2,9833
		Varianza	,734
	VP Asuntos Legales y Regulatorios	Media	3,2000
		Varianza	,547
	VP Recursos Humanos	Media	3,9167
		Varianza	,406

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Apreciando el cuadro y gráficos anteriores se puede apreciar que las medias y medianas para la mayoría de las Vicepresidencias se encuentra en 3, es decir, el conocimiento, la difusión y la aplicación de las políticas de Recursos Humanos es **alta** en la Vicepresidencia de Planificación y Gestión Administrativa, en la Vicepresidencia de Asuntos Legales y Regulatorios y en la Vicepresidencia de Recursos Humanos, mientras que para la Vicepresidencia de Banca Fideusuario y Gobierno es **baja**. Cabe destacar que de las tres (3), que se encuentran en el rango **alto** el mayor conocimiento, difusión y aplicación se registra en la Vicepresidencia de Recursos Humanos, siguiéndole la Vicepresidencia de Planificación y Gestión Administrativa, y por último la Vicepresidencia de Asuntos Legales y Regulatorios. Este resultado se explica y se vincula con el hecho de que los Recursos Humanos son quienes tienen mayor dominio de estas políticas.

2.3.Estadística Descriptiva de la Variable Presencia de Programas de Recursos Humanos.

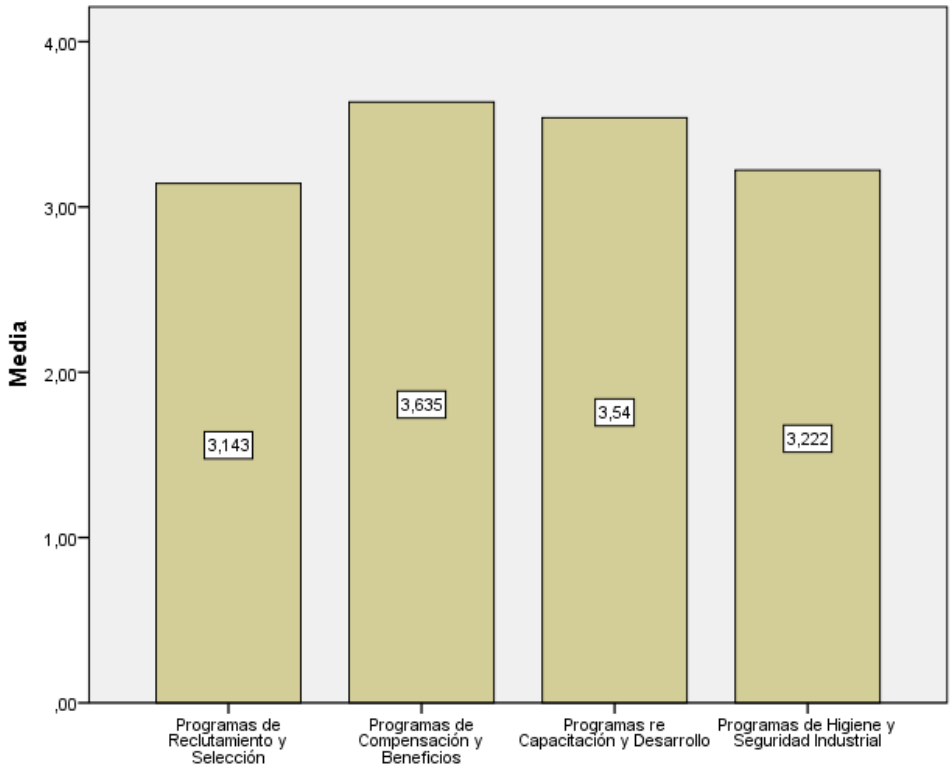
Tabla 20. *Estadística Descriptiva de la Variable de los Programas de Recursos Humanos y sus Dimensiones*

	Programas de Reclutamiento y Selección	Programas de Compensación y Beneficios	Programas de Capacitacion y Desarrollo	Programas de Higiene y Seguridad Industrial
n	21	21	21	21
Media	3,1429	3,6349	3,5397	3,2222
Mediana	3,0000	3,6667	3,3333	3,0000
Moda	3,00[a]	3,00[a]	3,00	3,00
Desviación estándar	1,01419	,76670	,80606	1,02920
Coeficiente de variación	32,27%	21,09%	22,77%	31,94%

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12: *Comparación Grafica de las Medias de la variable Programas de Recursos Humanos y sus Dimensiones*



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Así como se aprecia en el cuadro y gráficos anteriores se puede apreciar que las medias y medianas para cada dimensión se encuentran en 3, es decir, el conocimiento, difusión y aplicación de los Programas de Recursos Humanos es ***alta*** para Reclutamiento y Selección, Compensación y Beneficios, Capacitación y Desarrollo e Higiene y Seguridad Industrial. Cabe destacar que de estas cuatro (4), el mayor conocimiento, difusión y aplicación se registra en los programas de Compensación y Beneficios y en segunda instancia en Capacitación y Desarrollo. En cuanto a la dispersión, se puede apreciar que los puntajes de la dimensión programas de Compensación y Beneficios son los más homogéneos y los puntajes de la dimensión programas de Reclutamiento y Selección son los más heterogéneos, tal como lo muestran los coeficientes de variación.

Tabla 21. *Comparación de las medias de la variable Programas de Recursos Humanos según las Vicepresidencias de la empresa.*

	Vicepresidencia		Estadístico
Programas de Recursos Humanos	VP Planificación y Gestión Administrativa	Media	3,5667
		Mediana	3,8333
	VP Banca Fideusuaria y Gobierno	Media	2,8833
		Mediana	3,0000
	VP Asuntos Legales y Regulatorios	Media	3,2000
		Mediana	3,0833
	VP Recursos Humanos	Media	3,8056
		Mediana	3,6667

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro se puede apreciar que las medias y medianas para la mayoría de las Vicepresidencias se encuentra en 3, es decir, el conocimiento, difusión y aplicación de las políticas de Recursos Humanos es **alta** en la Vicepresidencia de Planificación y Gestión Administrativa, en la Vicepresidencia de Asuntos Legales y Regulatorios y en la Vicepresidencia de Recursos Humanos, mientras que para la Vicepresidencia de Banca Fideusuario y Gobierno es **baja**. Cabe destacar que de las tres (3), que se encuentran en el rango **alto** la mayor presencia se registra en la Vicepresidencia de Recursos Humanos. Esto se explica y se vincula con el hecho de que los Recursos Humanos son quienes manejan y tienen mayor dominio de estos programas.

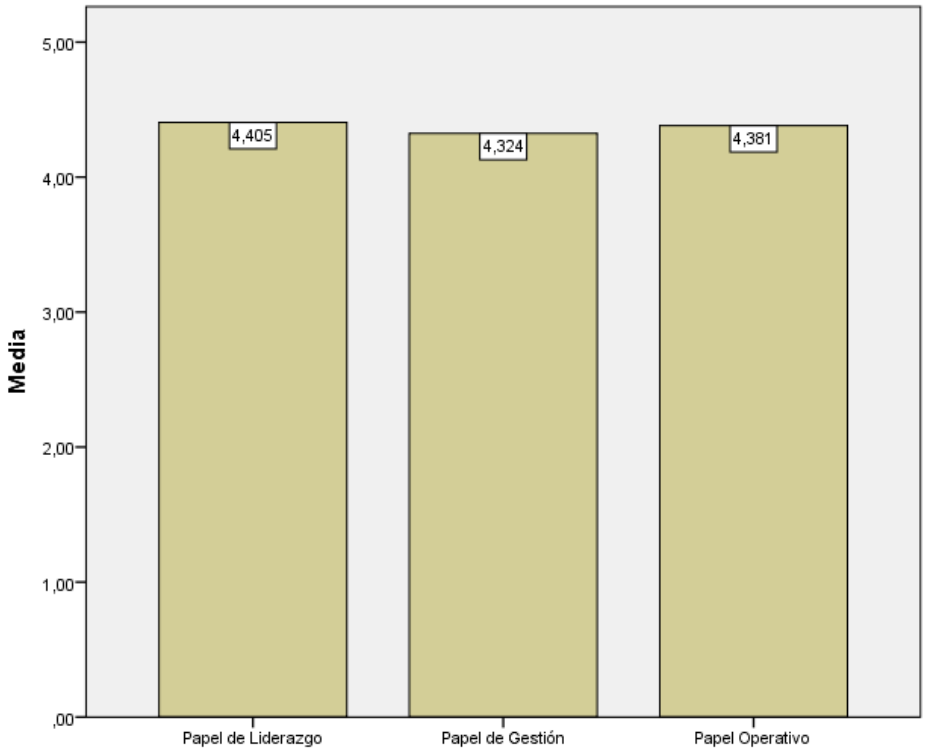
2.4.Estadística Descriptiva de la Variable Prácticas de Recursos Humanos.

Tabla 22. Estadística Descriptiva de la Variable Prácticas de Recursos Humanos y sus Dimensiones según el papel que desempeñan

	Papel de Liderazgo	Papel de Gestión	Papel Operativo
n	21	21	21
Media	4,4048	4,3238	4,3810
Mediana	5,0000	4,4000	5,0000
Moda	5,00	5,00	5,00
Desviación estándar	,75198	,60490	,74001
Coeficiente de variación	17,07%	13,99%	16,89%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 13. *Comparación Grafica de las Medias de la variable Prácticas de Recursos Humanos y sus Dimensiones*



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Observando el cuadro y gráfico anteriores se puede apreciar que las medias y medianas para cada dimensión se encuentran entre 4 y 5, es decir, que de los 21 encuestados consideran que desempeñan un papel de Liderazgo, de Gestión y Operativo **muy alto.** Cabe destacar que de estas tres (3), el mayor índice se registra en las prácticas del papel de Liderazgo. Por lo que se puede apreciar que los cargos de nivel supervisorios y gerenciales tienden a motivar y alinear a sus subalternos. En cuanto a la dispersión, se puede apreciar que los puntajes de las tres dimensiones son homogéneos, sin embargo, las prácticas de nivel de Gestión son los que poseen una mayor homogeneidad, tal como lo muestran los coeficientes de variación, lo que demuestra un alto nivel de confiabilidad en las respuestas.

Tabla 23. *Comparación de las medias de la variable Prácticas de Recursos Humanos y sus dimensiones según los cargos de la empresa*

	Cargo actual		Estadístico
Papel de Liderazgo	Vicepresidente	Media	4,5000
		Mediana	5,0000
	Gerente	Media	4,3889
		Mediana	5,0000
	Coordinador	Media	4,2500
		Mediana	4,2500
Papel de Gestión	Vicepresidente	Media	4,6500
		Mediana	4,6000
	Gerente	Media	4,2000
		Mediana	4,2000
	Coordinador	Media	4,2667
		Mediana	4,2000
Papel Operativo	Vicepresidente	Media	4,7500
		Mediana	5,0000
	Gerente	Media	4,2222
		Mediana	4,0000
	Coordinador	Media	4,5000
		Mediana	4,5000

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Como se observa en el cuadro se puede apreciar que las medias y medianas para la mayoría de los cargos de nivel supervisorio y gerenciales de la empresa se encuentran entre 4 y 5, es decir, estos cargos (Vicepresidente, Gerente y Coordinador) desempeñan un papel de Liderazgo, de Gestión y Operativo **muy alto**. También se observa que en los tres papeles el cargo de Vicepresidente es quien posee un mayor índice, teniendo una gran relevancia y concordancia debido a que es el cargo de mayor nivel de la muestra.

Tabla 24. *Estadística Descriptiva de la Variable Presencia de las Prácticas de Recursos Humanos y comparación de medias entre las Vicepresidencias de la empresa*

	Vicepresidencia		Estadístico
Prácticas de Recursos Humanos	VP Planificación y Gestión Administrativa	Media	4,8250
		Mediana	4,8750
	VP Banca Fideusuaria y Gobierno	Media	4,1250
		Mediana	3,8750
	VP Asuntos Legales y Regulatorios	Media	4,3500
		Mediana	4,3750
	VP Recursos Humanos	Media	4,1458
		Mediana	4,3125

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Como se detalla en el cuadro anterior se puede aprecia que las medias y medianas para las Vicepresidencias de Planificación y Gestión Administrativa, de Asuntos Legales y Regulatorios y de Recursos Humanos se encuentra en cuatro (4), es decir, que el papel de Liderazgo, de Gestión y Operativo es ***muy alto*** para estas Vicepresidencias, mientras que para la Vicepresidencia de Banca Fideusuaria y Gobierno es **alta.** Para las tres Vicepresidencias que tienen un papel muy alto, es la de Planificación y Gestión Administrativa la que posee un mayor papel en las prácticas de Recursos Humanos.

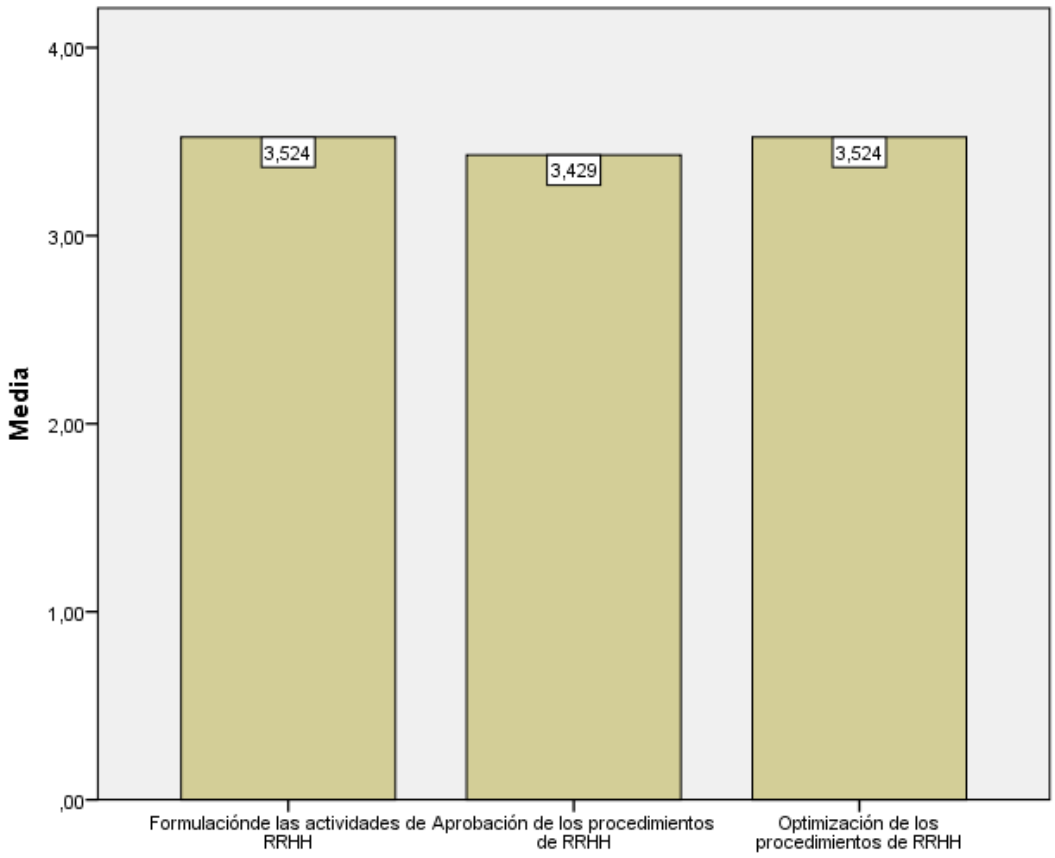
2.5.Estadística Descriptiva de la Variable Procedimientos de Recursos Humanos.

Tabla 25. *Estadística Descriptiva de la Variable Procedimientos de Recursos Humanos y sus dimensiones*

	Formulación de las actividades de RRHH	Aprobación de los procedimientos de RRHH	Optimización de los procedimientos de RRHH
n	21	21	21
Media	3,5238	3,4286	3,5238
Mediana	4,0000	4,0000	4,0000
Moda	5,00	5,00	5,00
Desviación estándar	1,56905	1,56753	1,63153
Coeficiente de Variación	44,52%	45,71%	46,30%

Fuente: Elaboración propia

Grafico 14. *Comparación Grafica de las Medias de la variable Procedimientos de Recursos Humanos y sus dimensiones.*



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Observando el cuadro y gráficos anteriores se puede apreciar que las medias y medianas para cada dimensión se encuentran entre 3y 4, es decir, la participación de los trabajadores es ***alta*** en los procedimientos de Recursos Humanos, siendo la participación en la formulación de las actividades y en la optimalización de los procedimientos de Recursos Humanos las más altas de las 3 dimensiones con puntajes de 3,52 de Media y 4,00 de Mediana. En cuanto a dispersión, se puede apreciar que los tres (3) puntajes se encuentran muy altos por lo tanto todas las dimensiones se consideran heterogéneas, tal como lo muestran los coeficientes de variación.

Tabla 26. *Comparación de las medias de las dimensiones de los procedimientos de Recursos Humanos con las Vicepresidencias de la empresa*

	Vicepresidencia		Estadístico
Formulaciónde las actividades de RRHH	VP Planificación y Gestión Administrativa	Media	3,8000
		Mediana	4,0000
	VP Banca Fideusuaria y Gobierno	Media	2,8000
		Mediana	3,0000
	VP Asuntos Legales y Regulatorios	Media	2,6000
		Mediana	2,0000
	VP Recursos Humanos	Media	4,6667
		Mediana	5,0000
Aprobación de los procedimientos de RRHH	VP Planificación y Gestión Administrativa	Media	3,8000
		Mediana	4,0000
	VP Banca Fideusuaria y Gobierno	Media	2,6000
		Mediana	2,0000
	VP Asuntos Legales y Regulatorios	Media	2,6000
		Mediana	2,0000
	VP Recursos Humanos	Media	4,5000
		Mediana	4,5000
Optimización de los procedimientos de RRHH	VP Planificación y Gestión Administrativa	Media	3,8000
		Mediana	4,0000
	VP Banca Fideusuaria y Gobierno	Media	2,6000
		Mediana	2,0000
	VP Asuntos Legales y Regulatorios	Media	2,8000
		Mediana	2,0000
	VP Recursos Humanos	Media	4,6667
		Mediana	5,0000

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Así como se presenta en el cuadro anterior, se puede apreciar que las medias y las medianas para cada dimensión de la participación de las distintas Vicepresidencias en los procedimientos de Recursos Humanos, se puede observar como la mayor participación de alguna Vicepresidencia distinta a la de Recursos Humanos en los procedimientos propios de Recursos Humanos fue en la Vicepresidencia de Planificación y Gestión Administrativa con una Media de 3,80 y una Mediana de 4,00 muy por encima de las Vicepresidencia de Banca

Fideusuaria y Gobierno y la Vicepresidencia de Asuntos Legales y Regulatorios que tuvieron medias y medianas similares inferiores a 3.

Esto demuestra como la Vicepresidencia de Planificación y Gestión Administrativa está más involucrada y a su vez participa en la formulación, aprobación y optimalización de los procedimientos propios de Recursos Humanos en relación a su gerencia.

Tabla 27. *Comparación de las medias de la variable Procedimientos de Recursos humanos según las Vicepresidencias de la empresa.*

	Vicepresidencia		Estadístico
Procedimientos de Recursos Humanos	VP Planificación y Gestión Administrativa	Media	3,8000
		Mediana	4,0000
	VP Banca Fideusuaria y Gobierno	Media	2,6667
		Mediana	2,3333
	VP Asuntos Legales y Regulatorios	Media	2,6667
		Mediana	2,0000
	VP Recursos Humanos	Media	4,6111
		Mediana	4,6667

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Así como se muestra en el cuadro anterior, se puede apreciar que las medias y las medianas para cada dimensión de las tres (3) Vicepresidencias de la empresa distintas a la Vicepresidencia de Recursos Humanos se encuentran en el valor 2, a diferencia de la Vicepresidencia de Planificación y Gestión Administrativa que tiene una media de 3,80 y una mediana de 4,00 es decir, la participación de la Vicepresidencia de Planificación y Gestión Administrativa **alta**, a diferente de las otras dos (2) Vicepresidencias que no llegan a superar un puntaje mayor a tres(3) lo que quiere decir que la participación **baja,** por lo que se puede demostrar que la Vicepresidencia de Planificación y Gestión Administrativa se encuentra involucrada en los procedimientos de Recursos Humanos en relación a su gerencia.

2.6. Estadística Descriptiva de las Variables las 5 "pes" de Schuler: Principios de Recursos Humanos, Políticas de Recursos Humanos, Programas de Recursos Humanos, Prácticas de Recursos Humanos y Procedimientos de Recursos humanos.

Tabla 28. *Comparación de las medias de las variables principios, políticas, programas, prácticas, y procedimientos de Recursos Humanos*

	Principios o Filosofía de Recursos Humanos	Políticas de Recursos Humanos	Programas de Recursos Humanos	Practicas de Recursos Humanos	Procedimientos de Recursos Humanos
n	21	21	21	21	21
Media	4,2857	3,4603	3,3889	4,3512	3,4921
Mediana	4,3000	3,4167	3,3333	4,5000	4,0000
Moda	4,70	3,25	3,83	5,00	5,00
Desviación estándar	,55433	,73910	,73046	,58713	1,57275
Coeficiente de Variación	12,93%	21,35%	21,55%	13,49%	45,03%

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Observando el cuadro anterior, se puede apreciar que las medias y las medianas para cada variable se encuentran entre los valores 3 y 4, es decir, las cinco (5) "pes" de Schuler están presentes, y a su vez, presentan índices de medias y mediana **altas.** Cabe destacar que de estas cinco (5) variables el mayor índice se registra en los Principios o Filosofías de Recursos Humanos con una media de 4,28 y una mediana de 4,30 y en segunda instancia en las Prácticas de Recursos Humanos con una media de 4,35 y 4,50.

En cuanto a la dispersión se puede apreciar que los puntajes de la variable Principios o Filosofías de Recursos Humanos son los más homogéneos y los de los Procedimientos de Recursos Humanos son los más heterogéneos, tal como lo muestran los coeficientes de variación.

CAPÍTULO VI
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Respondiendo a los objetivos específicos, y a su vez al objetivo general de la investigación, los resultados obtenidos permiten describir el comportamiento de las variables que definen las 5 “pes” del modelo de Schuler; principios de los Recursos Humanos, políticas de Recursos Humanos, programas de Recursos Humanos, práctica de Recursos humanos y procedimientos de Recursos Humanos. Todo departamento de Recursos Humanos está en una situación ideal para asumir la responsabilidad de las cinco “pes” y efectuar una gestión estratégica.

Para cada una de las variables en estudio los resultados más resaltantes indican que los Principios o Filosofías y las Prácticas de Recursos Humanos son las que tienen un indicador mayor en los análisis.

Respondiendo al primer objetivo específicos, se obtuvo un muy alto conocimiento e identificación con la misión, visión y valores de la empresa, como lo indica el autor Schuler la empresa si hace referencia del componente humano en estas variables, por lo que se demuestra una alta vinculación del componente humano en relación a la identidad y cultura organizacional. En relación a la antigüedad en la empresa se obtuvo que esta identificación existe desde el momento en que se ingresa a la organización hasta los que tienen mayor tiempo prestando servicio. En las cuatro (4) Vicepresidencias, todas conocen y se sienten identificadas con estos principios, siendo la Vicepresidencia de Planificación y Gestión Administrativa los que más conocen y se sienten identificados.

En cuanto a la relación de la organización con los empleados, la empresa toma más en cuenta los resultados del trabajo que obtengan los empleados y a conocer al trabajador. A su vez, existe un alto reconocimiento a los empleados en los resultados o éxitos que pueda obtener el negocio. En general se identificó que la variable Principios o Filosofías de Recursos Humanos conocen y se identifican en todas las Vicepresidencias y por lo tanto los departamentos incluidos en estas cuatro (4) Vicepresidencias.

En la siguiente variable, respondiendo al segundo objetivo específico, las Políticas de los Recursos Humanos, se identificó que, en los cuatro (4) subsistemas de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección, Compensación y Beneficios, Capacitación y Desarrollo, e Higiene y Seguridad Industrial existe una alta presencia, y su vez un nivel alto en el conocimiento, difusión y aplicación de las políticas, donde el mayor índice se obtuvo en el subsistema de Compensación y Beneficio, lo que indica que los empleados conocen sus beneficios y las políticas salariales, las difunden y las aplican.

En relación al tercer objetivo específico, en los Programas de Recursos Humanos se identificó al igual que las políticas, que existe una alta presencia, y a su vez un nivel alto en el conocimiento, difusión y aplicación de los programas de Recursos Humanos, esta presencia es alta en los cuatro subsistemas mencionados anteriormente, donde el mayor índice se obtuvo de igual manera que las políticas, en los programas de Compensación y Beneficios. En segunda instancia en los programas de Capacitación y Desarrollo, lo que indica que para el talento humano de la empresa es relevante la capacitación.

Respondiendo al cuarto objetivo específico, en las Prácticas de Recursos Humanos, se determinó que, entre los tres papeles, de Liderazgo, de Gestión y Operativo el mayor índice se obtuvo en el papel de Liderazgo, lo que indica que los cargos de nivel supervisorio y gerenciales tienden a establecer "dirección, alinear a la gente, motivar e inspirar a las personas y provocar cambios espectaculares "(Dolan, et al., 2003, p. 269).

Entre todos los cargos de nivel supervisorio y gerenciales que se estudió en la investigación, el mayor índice de los tres papeles referentes a las prácticas de Recursos Humanos se obtuvo en el cargo de Vicepresidente, lo cual tiene gran relevancia y concordancia debido a que es el cargo de mayor nivel de la muestra y este a su vez puede servir como modelo a los cargos inferiores.

Respondiendo al último objetivo específico, en los Procedimiento de Recursos Humanos se determinó que entre las tres Vicepresidencias, Planificación y Gestión Administrativa, Banca Fideusuaria y Gobierno, y Asuntos Legales y Regulatorios, la mayor participación entorno a la formulación, aprobación y optimización de los procedimientos de Recursos Humanos se obtuvo en la Vicepresidencia de Planificación y Gestión Administrativa, lo cual indica que existe una

alta participación en estos procedimientos de Recursos Humanos en relación a la gerencia de Planificación y Gestión Administrativa.

Analizando cada una de las variables por separado, se pudo determinar que existe una presencia significativa en cada una de las 5 “pes” del modelo, por lo tanto, respondiendo al objetivo general, se demuestra que la unidad de Recursos Humanos efectivamente le está dando soporte al plan estratégico del banco. Donde el mayor índice se obtuvo en los Principios o Filosofías y en las Prácticas de Recursos Humanos, no obstante, los otras “pes” también presentan un indicador importante, por lo tanto, según el modelo de estudio de Randall Schuler, las actividades de Recursos Humanos están operando en función al plan estratégico de la organización.

CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES

Luego de la realización de la investigación se pudo ejecutar las siguientes conclusiones:

1. Respondiendo al primer objetivo específico, se obtuvo un alto nivel de presencia de los principios o filosofía de Recursos Humanos en el banco, obteniendo un alto nivel de conocimiento e identificación con la misión, visión y valores de la empresa.
2. En relación al segundo objetivo específico, se demostró alta presencia de las políticas de los subsistemas de recursos humanos, Reclutamiento y Selección, Compensación y Beneficios, Capacitación y Desarrollo, e Higiene y Seguridad Industrial y su vez un alto nivel en el conocimiento, difusión y aplicación de las políticas.
3. Para responder al tercer objetivo específico se demostró una alta presencia de los programas de recursos humanos, en sus subsistemas, así como también un nivel alto en el conocimiento, difusión y aplicación de los programas.
4. En el cuarto objetivo específico, las prácticas de recursos humanos, según el papel que desempeñan, el mayor papel se presentó en el de liderazgo.
5. Respondiendo al último objetivo específico, se determinó una presencia significativa de los empleados de las distintas vicepresidencias en la participación de la estructuración de los procedimientos de recursos humanos.
6. Finalmente respondiendo al objetivo general, se demostró que la unidad de Recursos Humanos efectivamente le está dando soporte al plan estratégico del banco.

Además, se encontraron los siguientes hallazgos:

1. En cuanto a los Principios o Filosofías de Recursos Humanos se identificó un muy alto nivel en el conocimiento e identificación con la misión, visión y valores.
2. La relación de la empresa con los empleados se basa en los resultados del trabajo y conocer al empleado.
3. Tanto en las políticas como en los programas, los niveles de conocimientos, difusión y aplicación fueron altos en todos los subsistemas de Recursos Humanos.

4. En referencia a las Vicepresidencias, en las cuatro (4) hay un nivel alto de conocimiento, difusión y aplicación de las políticas y programas de los subsistemas de Recursos Humanos, donde la más alta se obtuvo en la Vicepresidencias de Recursos Humanos, lo que se explica y se vincula con el hecho de que el departamento de Recursos Humanos es quien tiene mayor dominio de estas políticas y programas.
5. Las políticas y programas de Compensación y Beneficios fueron las que obtuvieron mayor índice en comparación a los otros subsistemas. Lo que demuestra que la empresa comunica y aplica las políticas y programas salariales y sus beneficios.
6. En relación a las prácticas de Recursos Humanos, el mayor papel fue el de Liderazgo, lo que demuestra que los cargos de nivel supervisorio y gerenciales motivan y alinean las actividades y logros de sus subalternos.
7. En los procedimientos de Recursos Humanos la Vicepresidencia de Banca Fideusuaria y Gobierno y la Vicepresidencia de Asuntos Legales y Regulatorios obtuvieron bajos resultados en cuanto a la participación, lo que indica que la única Vicepresidencia que se encuentra presente en los procedimientos de Recursos Humanos fue la de Planificación y Gestión Administrativa, demostrando que esta Vicepresidencia y la de Recursos Humanos trabajan en conjunto.

RECOMENDACIONES

A continuación, se presentarán una serie de recomendaciones que pueden ser para futuras investigaciones y/o investigadores.

1. Realizar una investigación con el mismo modelo de las 5 “pes” de Schuler relacionando dos empresas.
2. Aplicar el modelo de las 5 “pes de Schuler relacionando una empresa nacional con una empresa trasnacional, para así observar las diferencias o semejanzas de la unidad de Recursos Humanos de una empresa internacional con una nacional.
3. Realizar una investigación con el mismo modelo de las 5 “pes” de Schuler relacionando una empresa pública con una empresa privada.
4. Aplicar una investigación donde relacione el modelo de las 5 “pes” de Schuler con otro modelo de Gestión estratégica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amairy Correa Pereira. (2004). Presencia en la planificación estratégica de recursos humanos de las cinco "pes" del modelo de Schuler. Caracas: UCAB.

Ana Julia Escobar Jiménez. (1999). Impacto de la implantación de un sistema integrado de información en los procesos de planificación y adiestramiento de recursos humanos de Edelca como herramienta para el diseño de estrategias de administración. Caracas, Venezuela: UCAB.

Anónimo. (7 de junio de 2019). Cuatro millones han salido del país desde el 2015, según la ONU. El diario El País.

Antonio Francés. (2001). Estrategia para la empresa en América Latina. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.

Arias F. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Sexta Edición. Editorial Episteme, C.A. Caracas - República Bolivariana de Venezuela.

D.B. Gehman. (1982). Based Human Resource Planning. Michigan

David E. Bartz, David R. Scwandt y Larry W. Hillman. (1989). Difference Between "T"and "D", Personal Administrator

Diccionario de la Lengua Española, 1970, pp.1.130

E. W. Vetter. (1967). Manpower Planning for Hight Talent Personnel. Michigan

Ernesto Blanco. (Julio - diciembre 2017). Cómo sobrevive una empresa en un entorno crónicamente incierto. Debates IESA, XXI, 10.

Esmeralda Garbi de Rangel, Ramón Piñango, José Miguel Roca. La Gerencia de Recursos Humanos. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA

FMI, Fondo Monetario Internacional. (abril 2019). PERSPECTIVAS Y POLÍTICAS MUNDIALES. 9 de junio, de x Sitio web: https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/03/28/world-economic-outlook-april-2019.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2006). Metodología de la Investigación, México: Mc. Graw Hill.

Hofer, Charles W. y Dan Schendel. (1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts. Minnesota: West Publishing Co.

Idalberto Chiavenato. (1997). Recursos Humanos: Edición compacta. São Paulo: Atlas.

Idalberto Chiavenato. (2004). Recursos Humano: O Capital Humano das organizações. São Paulo: Atlas.

Idalberto Chiaventato. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.

John M. Ivancevich. (1995). Human Resource Management. New York

José I. Urquijo y Josué Bonilla. (2008). La remuneración del trabajo. Manual para la gestión de sueldos y salarios. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

José Urquijo. (1980) Revista sobre Relaciones Industriales o Laborales, N 4.

Martha Alles. (2011). Diccionario de términos de Recursos Humanos. Buenos Aires: Ediciones Granicas S.A.

Mintzberg, H. Quinn, J.B. (1996). The Strategy Process. Concepts and Contexts. New Jersey: Prentice Hall.

Pedro Alejandro Ramírez Sequera. (2005). Diseño del proceso de planificación de los Recursos Humanos en organizaciones matriciales (Caso práctico Consultora AAA). Caracas, Venezuela: UCAB.

R. Wayne Mondy, Robert M. Noe. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson education.

Ramírez T. (1999). Como Hacer un Proyecto de Investigación. Caracas: Panapo de Venezuela.

Sabatha Ciufoliy Kristel Gonzalez. (2017). Alienación de las políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio. Caracas, Venezuela: UCAB.

Sabino, C. (2006). Cómo hacer una Tesis y elaborar todo tipo de escritos. Caracas: Panapo.

Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler. (2003). La gestión de los Recursos Humanos. España: Mc Graw Hill.

Véliz A. (2009) Tutores y Tesistas Éxitosos. Cuarta Edición. Impreso por: Grupo Impregráfica, C.A. Caracas - República Bolivariana de Venezuela.

Víctor Salmerón. (6 de abril de 2018). La banca venezolana también es arrastrada por la crisis. Diario Las Américas, 3.

ANEXOS

ANEXO A

Tabla de Operacionalización Amairy Correa Pereira

PRESENCIA EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS DE LAS CINCO "PES" DEL MODELO DE SCHULER

VARIABLE	DEFINICIÓN TEÓRICA	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Principios o Filosofía de Recursos Humanos	Declaración de la manera en que la organización define al componente humano, cuál es el rol que representa de cara al éxito general del negocio y cómo debe ser tratado y gestionado	Declaración del concepto que tiene la organización del Componente Humano	Referencias de la Misión, Visión y Valores en relación al Componente Humano	1
		Rol del Componente Humano	Acciones específicas que el Componente Humano debe realizar para lograr los resultados y el éxito de la empresa	2
		Interacción con el Componente Humano	Impersonal	3
			Personalizada	
			Humanitaria	
Políticas de Recursos Humanos	Declaraciones que definen las directrices de actuación respecto a las personas. Permiten la creación de programas y el establecimiento de prácticas basadas en necesidades estratégicas de la empresa	Políticas de Contratación	Existencia e Implementación de Políticas de Contratación	4, 5
		Políticas de Remuneración y Beneficios	Existencia e Implementación de Políticas de Remuneración y Beneficios	6, 7
		Políticas de Adiestramiento y Desarrollo	Existencia e Implementación de Políticas de Adiestramiento y Desarrollo	8, 9
		Políticas de Higiene y Seguridad Industrial	Existencia e Implementación de Políticas de Higiene y Seguridad Industrial	10, 11
Programas de Recursos Humanos	Actividades coordinadas con las cuales se trata de iniciar, difundir y mantener los esfuerzos de cambio estratégico en función de las necesidades de la empresa	Programas de Reclutamiento y Selección	Existencia y Aplicación de Programas de Reclutamiento y Selección	12, 13
		Programas de Compensación y Beneficios	Existencia y Aplicación de Programas de Compensación y Beneficios	14, 15
		Programas de Adiestramiento y Desarrollo	Existencia y Aplicación de Programas de Adiestramiento y Desarrollo	16, 17
		Programas de Higiene y Seguridad Industrial	Existencia y Aplicación de Programas de Higiene y Seguridad Industrial	18, 19
Prácticas de Recursos Humanos	Actividades de Recursos Humanos que están determinadas por el nivel que ocupa el empleado en la organización	Gerencial	Actividades de Recursos Humanos para Adiestramiento	20, 21
			Actividades de Recursos Humanos para Desarrollo	22, 23
			Actividades de Recursos Humanos para Salario	24
		Supervisión	Actividades de Recursos Humanos para Adiestramiento	25
			Actividades de Recursos Humanos para Desarrollo	26, 27
			Actividades de Recursos Humanos para Salario	28
		Operativo	Actividades de Recursos Humanos para Adiestramiento	29, 30
			Actividades de Recursos Humanos para Salario	31
Procedimientos de Recursos Humanos	Acciones a seguir para determinar, formular y poner en práctica todas las actividades de Recursos Humanos	Compromiso y Participación del Componente Humano	Aplicación de desiciones Autónomas del Componente Humano	32
		Toma de decisiones mediante consulta	Aplicación de decisiones tomadas con previa orientación	33
		Toma de decisiones autoritaria	Aplicación de decisiones centralizadas	34

Amairy Correa Pereira, 2004

56

ANEXO B

Cuestionario Amairy Correa

PRESENCIA EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS DE LAS CINCO "PES" DEL MODELO DE SCHULER

La Planificación Estratégica Corporativa es un proceso vital para el buen funcionamiento de las organizaciones en la actualidad. Para ello es necesario que cada área de la organización posea su propia Planificación Estratégica integrada a la Planificación Estratégica Corporativa.

A continuación se presentan una serie de planteamientos con los cuáles se tratará de constatar la presencia de las cinco "pes" del Modelo de Schuler en la Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Usted debe responder de la manera más objetiva posible a las proposiciones que se presentan, marque con una X la opción que considere más correcta.

1. ¿Existen referencias en la Misión, Visión y Valores en relación al Componente Humano?

Sí ____ No ____ No Sabe ____

Relación del Componente Humano en la Visión	
Relación del Componente Humano en la Misión	
Relación del Componente Humano en los Valores	

2. ¿Existe en la empresa algún sistema que vincule los resultados del trabajo de cada persona con los resultados estratégicos de la función y de la empresa?

_____

_____

_____

3. En su organización se estila tener con el empleado una relación basada en:

Los resultados del trabajo ___ Conocer al empleado y los resultados de su trabajo ___

Conocer al empleado, su entorno familiar y los resultados de su trabajo ___

Amairy Correa Pereira, 2004 95

4. ¿Existe por escrito una Política de Contratación en la organización?

Sí ____ No ____ No Sabe ____

5. ¿Conoce el personal de la organización la Política de Contratación de la misma?

Sí ____ No ____ No Sabe ____

6. ¿Existe por escrito en la organización una Política de Remuneración y Beneficios?

Sí ____ No ____ No Sabe ____

7. ¿El personal de la organización conoce la Política de Remuneración y Beneficios?

Sí ____ No ____ No Sabe ____

8. ¿Existe por escrito en la organización una Política de Adiestramiento y Desarrollo?

Sí ____ No ____ No Sabe ____

9. ¿El personal de la organización conoce la Política de Adiestramiento y Desarrollo?

Sí ____ No ____ No Sabe ____

10. ¿Existe por escrito en la organización una Política de Higiene y Seguridad Industrial?

Sí ____ No ____ No Sabe ____

11. ¿El personal de la organización conoce la Política de Higiene y Seguridad Industrial?

Sí ____ No ____ No Sabe ____

12. ¿Existen Programas de Reclutamiento y Selección en Recursos Humanos?

Sí ____ No ____ No Sabe ____

13. ¿Se cumplen los Programas de Reclutamiento y Selección en Recursos Humanos?

Sí ¿En qué porcentaje? (%) No No Sabe

14. ¿Existen Programas de Compensación y Beneficios en Recursos Humanos?

Sí ____ No ____ No Sabe ____

15. ¿Se cumplen los Programas de Compensación y Beneficios en Recursos Humanos?

Sí ¿En qué porcentaje? (%) No No Sabe

16. ¿Existen Programas de Adiestramiento y Desarrollo en Recursos Humanos?

Sí ____ No ____ No Sabe ____

17. ¿Se cumplen los Programas de Adiestramiento y Desarrollo en Recursos Humanos?

Sí ¿En qué porcentaje? (%) No No Sabe

18. ¿Existen Programas de Higiene y Seguridad Industrial en Recursos Humanos?

Sí ____ No ____ No Sabe ____

19. ¿Se cumplen los Programas de Higiene y Seguridad Industrial en Recursos Humanos?

Sí ¿En qué porcentaje? (%) No No Sabe

20. ¿El personal a nivel gerencial recibe capacitación constante a fin de dominar las estrategias más actualizadas?

Sí No No Sabe

21. ¿Qué tipo de adiestramiento se imparte a nivel Gerencial?

_____

_____

_____

22. ¿En la organización existe previamente definido un Plan de Carrera?

Sí ____ No ____ No Sabe ____

23. ¿El Adiestramiento impartido al personal Gerencial se basa en el Plan de Carrera?

Sí ____ No ____ No Sabe ____

Explique:

_____

_____

_____

24. ¿Los salarios a nivel gerencial se determinan en base al mercado?

Sí ____ No ____ No Sabe ____

25. ¿Se realizan Programas de Formación Supervisoria en la organización?

Sí ¿Cada cuánto tiempo? (# de Meses) No No Sabe

26. ¿Tienen los supervisores Plan de Carrera?

Sí ____ No ____ No Sabe ____

27. En caso de ser sí ¿Se basa el adiestramiento supervisorio en el Plan de Carrera?

Sí ____ No ____ No Sabe ____

Explique:

_____

_____

_____

28. ¿Los salarios para el área de supervisión se determinan en base al mercado salarial?

Sí ____ No ____ No Sabe ____

Explique:

_____

_____

29. ¿A nivel de personal operativo y de apoyo existen prácticas de adiestramiento?

Sí ____ No ____ No Sabe ____

30. ¿Qué tipo de adiestramiento se imparte a nivel Operativo?

_____

_____

_____

31. ¿Los salarios a nivel operativo y apoyo se determinan de acuerdo al mercado salarial?

Sí ____ No ____ No Sabe ____

32. ¿Existe compromiso de parte del empleado en la toma de decisiones?

Sí ____ No ____ No Sabe ____

Explique:

_____

_____

_____

33. ¿El empleado toma decisiones previa orientación de su supervisor inmediato?

Sí ____ No ____ No Sabe ____

Explique:

_____

_____

_____

34. ¿Las decisiones son centralizadas?

Sí ____ No ____ No Sabe ____

Explique:

_____

_____

_____

ANEXO C

Cuestionario final

DETERMINAR SI LAS ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS ESTÁN DISEÑADAS PARA DAR SOPORTE AL PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA SEGÚN EL MODELO DE LAS 5 "PES" DE SCHULER

Este cuestionario se utilizará con fines estrictamente académicos, de esa manera usted formará parte (de manera anónima) de una investigación realizada por estudiantes de Relaciones Industriales de la universidad Católica Andrés Bello, para optar por su título de Licenciado en Relaciones Industriales (industriólogo). Por estas razones se le agradece que responda cada uno de los siguientes planteamientos de manera objetiva, ya que no hay respuestas buenas ni malas marque con una "X" la opción que le parezca más adecuada.

PARTE I

Sexo ☐ Edad ☐

Nivel educativo

Secundaria culminada ☐

Universitaria TSU completo ☐ Universitaria Lic. Completo ☐

Universitaria TSU incompleto ☐ Universitaria Lic. Incompleto ☐

Estudios de Postgrado completo ☐

Estudios de Postgrado incompleto ☐

Nivel organizacional

Vicepresidencia _____

Departamento _____

Cargo actual _____

	Años	Meses
Años/meses de antigüedad en el cargo		
Años/meses de antigüedad en la empresa		

PARTE II						
		Nada	Poco	Medianamente	Mucho	Totalmente
1	Conoce la Misión de la empresa	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
2	Se siente identificado con la Misión de la empresa	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
3	Conoce la Visión de la empresa	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
4	Se siente identificado con la Visión de la empresa	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
5	Conoce los Valores de la empresa	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
6	Se siente identificado con los Valores de la empresa	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
7	La empresa reconoce a los trabajadores que fueron responsables del éxito de alguna actividad	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
8	En la organización la relación con el empleado se orienta a los resultados del trabajo	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
9	En la organización la relación con el empleado se orienta a conocer al empleado	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
10	En la organización la relación con el empleado se orienta a conocer su entorno familiar	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
11	Conoce las políticas de Reclutamiento y Selección dentro de la organización	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
12	Se difunden las políticas de Reclutamiento y Selección dentro de la organización	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
13	Se aplican las políticas de Reclutamiento y Selección dentro de la organización	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
14	Conoce los programas dirigidos al Reclutamiento y Selección dentro de la organización	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
15	Se difunden los programas de Reclutamiento y Selección dentro de la organización	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
16	Se aplican los programas de Reclutamiento y Selección dentro de la organización	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
17	Conoce las políticas de Compensación y Beneficios dentro de la organización	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
18	Se difunden las políticas de Compensación y Beneficios dentro de la organización	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
19	Se aplican las políticas de Compensación y Beneficios dentro de la organización	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
20	Conoce los programas dirigidos a la Compensación y Beneficios dentro de la organización	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
21	Se difunden los programas de Compensación y Beneficios dentro de la organización	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
22	Se aplican los programas de Compensacion y Beneficios dentro de la organización	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
23	Conoce las políticas de Capacitación y Desarrollo dentro de la organización?	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
24	Se difunden las políticas de Capacitación y Desarollo dentro de la organización	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)

25	Se aplican las políticas de Capacitación y Desarrollo dentro de la organización?	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
26	Conoce los programa dirigidos a la Capacitación y Desarrollo dentro de la organización	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
27	Se difunden los programas de Capacitacion y Desarrollo dentro de la organización	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
28	Se aplican los programas de Capacitacion y Desarrollo dentro de la organización	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
29	Conoce las políticas de Higiene y Seguridad Industrial dentro de la organización	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
30	Se difunden las políticas de Higiene y Seguridad Industrial dentro de la organización	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
31	Se aplican las políticas de Higiene y Seguridad Industrial dentro de la organización	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
32	Conoce los programas dirigidos a la Higiene y Seguridad Industrial dentro de la organización	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
33	Se difunden los programas de Higiene y Seguridad Industrial dentro de la organización	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
34	Se aplican los programas de Higiene y Seguridad Industrial dentro de la organización	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
35	Los objetivos de su cargo están alineados a los objetivos de su superior y sus subalternos	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
36	Usted motiva a sus subalternos	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
37	Las actividades de su gerencia están guiadas por un plan de trabajo	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
38	Usted aplica pautas definidas de acción para la dirección de su personal	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
39	Usted delega toma de decisiones a sus subalternos	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
40	Su trabajo armoniza su gerencia en relación a sus clientes externos e internos	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
41	Verifica que el trabajo de sus subalternos fue concluido y obtuvieron los resultados esperados	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
42	Considera que las actividades de cada puesta están definidas y en función a los objeticos esperados	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
43	Participa en la formulación de las actividades de Recursos Humanos en relación a su gerencia	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
44	Participa en la aprobación de los procedimientos de Recursos Humanos en relación a su gerencia	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)
45	Participa en la optimización de los procedimientos de Recursos Humanos en relación a su gerencia	(N)	(P)	(MED)	(M)	(T)

¡Muchas gracias!

ANEXO D

Constancia de validación de expertos

Universidad Católica Andrés Bello

Tesis de Grado

Ana De Gouveia Ci: V-26.012.31

Oscar Rondón Ci: V-21.105.844

Determinar si las actividades de Recursos Humanos están diseñadas para dar soporte al plan estratégico de una empresa del sector bancario Nacional según el modelo de las cinco pes de Schuler

Luego de realizar el instrumento de nuestro trabajo de investigación, revisado y validado por nuestro tutor el Profesor Cesar Rizo decidimos validar el mismo visto de otras perspectivas, por lo cual acudimos a personal académico acreditado de la Universidad Católica Andrés Bello los cuales puedan dar un aporte al instrumento de nuestro trabajo y así poder obtener mejores resultados de él y aumentar la confiabilidad del mismo.

Alberto Rodríguez 5530241

18-03-2019

Universidad Católica Andrés Bello

Tesis de Grado

Ana De Gouveia Ci: V-26.012.31

Oscar Rondón Ci: V-21.105.844

Determinar si las actividades de Recursos Humanos están diseñadas para dar soporte al plan estratégico de una empresa del sector bancario Nacional según el modelo de las cinco pes de Schuler

Luego de realizar el instrumento de nuestro trabajo de investigación, revisado y validado por nuestro tutor el Profesor Cesar Rizo decidimos validar el mismo visto de otras perspectivas, por lo cual acudimos a personal académico acreditado de la Universidad Católica Andrés Bello los cuales puedan dar un aporte al instrumento de nuestro trabajo y así poder obtener mejores resultados de él y aumentar la confiabilidad del mismo.

6558354

22/03/2019

Universidad Católica Andrés Bello

Tesis de Grado

Ana De Gouveia Ci: V-26.012.31

Oscar Rondón Ci: V-21.105.844

Determinar si las actividades de Recursos Humanos están diseñadas para dar soporte al plan estratégico de una empresa del sector bancario Nacional según el modelo de las cinco pes de Schuler

Luego de realizar el instrumento de nuestro trabajo de investigación, revisado y validado por nuestro tutor el Profesor Cesar Rizo decidimos validar el mismo visto de otras perspectivas, por lo cual acudimos a personal académico acreditado de la Universidad Católica Andrés Bello, los cuales puedan dar un aporte al instrumento de nuestro trabajo, y así poder obtener mejores resultados de él y aumentar la confiabilidad del mismo.

V-24.318.851
22/03/19

Universidad Católica Andrés Bello

Tesis de Grado

Ana De Gouveia Ci: V-26.012.31

Oscar Rondón Ci: V-21.105.844

Determinar si las actividades de Recursos Humanos están diseñadas para dar soporte al plan estratégico de una empresa del sector bancario Nacional según el modelo de las cinco pes de Schuler

Luego de realizar el instrumento de nuestro trabajo de investigación, revisado y validado por nuestro tutor el Profesor Cesar Rizo, decidimos validar el mismo visto de otras perspectivas, por lo cual acudimos a personal académico acreditado de la Universidad Católica Andrés Bello los cuales puedan dar un aporte al instrumento de nuestro trabajo y así poder obtener mejores resultados de él y aumentar la confiabilidad del mismo.

22.03.19.