



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA**

**POLIVALENCIA LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO
CASO ESTUDIO MOORE DE VENEZUELA S.A.**

Autora:

Finol, Carolina

La Morita, Mayo de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA**

**POLIVALENCIA LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO
CASO ESTUDIO MOORE DE VENEZUELA S.A.**

Autora:

Finol, Carolina

Trabajo de Grado presentado para optar al título de
Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales

La Morita, Mayo de 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: "POLIVALENCIA LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO CASO: MOORE VENEZUELA, S.A.", presentado por el (la) Lic. Carolina B. Fírol R. C.I. 17.198.058, para optar al Título de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como APROBADO.

Presidente: Lourdes Pereira

C.I. 7219078 Firma:

Miembro: Annelín Díaz

C.I. 9.436.391 Firma:

Miembro: José F. Cabeza

C.I. 10452084 Firma:

Maracay, 18 de Junio del 2015

DEDICATORIA

Primeramente a Dios, que nunca me ha abandonado, por permitirme haber llegado hasta aquí, darme la entereza, la constancia y la fuerza para lograr esta meta.

A mis padres Delia y Lucidio, quienes a lo largo de mi vida me han acompañado y apoyado en todos los objetivos que me he propuesto alcanzar; son los mejores padres que he podido tener los adoro, su amor incondicional me ha permitido convertirme en quien soy ahora.

A mi hija Fabiana Lucía, quien desde mi vientre se convirtió en el más grande soporte para seguir adelante y cerrar este ciclo de mi vida académica. En estos meses de gestación has sido una buena niña, este logro también es tuyo princesa, te amo.

A mi esposo Gregory, por su comprensión día a día en este arduo proceso; gracias por creer en mí, por interesarte en mis sueños y por nunca abandonarme, te amo inmensamente.

A todos aquellos seres queridos que tengo a mí alrededor que forman parte de mi vida y que han dejado en mí las huellas de su amistad y cariño.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme fuerza y constancia a lo largo de mis estudios de postgrado, y en la realización de este Trabajo de Investigación.

A la Universidad de Carabobo por servir de casa para todos mis conocimientos.

A la Profesora Berenice Blanco por acompañarme en el logro de esta meta y enseñarme que los retos pueden ser difíciles, pero jamás imposibles.

Por su valiosa colaboración y la asesoría brindada, a los profesores Hilda Briceño, Venus Guevara y Thania Oberto, mediante su participación se consiguió perfeccionar este estudio.

A los trabajadores de la empresa Moore de Venezuela S.A. quienes con mucha cortesía brindaron todo su apoyo para el desarrollo de la presente investigación.

A los Amigos de la Universidad por todo el apoyo moral que me brindaron; en especial a amigas Angela Ocerijauregui y Ana Chirinos, un logro más juntas las quiero mucho.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA**

**POLIVALENCIA LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO
CASO ESTUDIO MOORE DE VENEZUELA S.A.**

Autor: Carolina Finol
Tutor: Mercedes Blanco
Fecha: Mayo, 2015

RESUMEN

Como estrategia para incrementar la eficiencia empresarial en función de variables económicas, tecnológicas y organizacionales la flexibilización laboral surge como proceso de cambio en la forma de gestionar los recursos humanos y las relaciones entre trabajadores y patronos. La flexibilidad en la gestión de la fuerza de trabajo es el interés del investigador, especialmente la denominada flexibilidad funcional, y dentro de esta categoría aquellas situaciones asociadas a la diversidad de tareas que ahora deben desarrollar los trabajadores por un mismo salario, es decir la polivalencia laboral. En este sentido el objetivo del presente estudio fue analizar la condición de polivalencia del personal administrativo en la empresa Moore de Venezuela S.A. La labor realizada se desarrolló bajo el contexto de una investigación documental y de campo, cuyas técnicas e instrumentos utilizados fueron la recopilación documental y la encuesta, cuya herramienta empleada fue el cuestionario. Como resultado se logró validar que la empresa se maneja bajo el paradigma de la flexibilidad laboral, que ejerce una mayor presión en el personal administrativo ya que tiene la libertad de negociar sin intermediarios las condiciones de trabajo. Por estas razones, son el blanco para demandar de estos empelados un mayor grado de compromiso, encubierto de una paulatina intensificación de la carga de trabajo que indiscutiblemente merma la eficiencia del desempeño laboral. Sin embargo la organización cuenta con un personal de servicio con un importante sentido de involucramiento, pero que demanda le proporcionen formación, herramientas y estímulos que permitan fortalecer su desempeño, así como se revisen los procesos de trabajo y se redistribuyan de una manera más eficiente las actividades.

Palabras Claves: Flexibilidad laboral, polivalencia, desempeño.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA**

**POLIVALENCIA LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO
CASO ESTUDIO MOORE DE VENEZUELA S.A.**

Autor: Carolina Finol
Tutor: Mercedes Blanco
Fecha: Mayo, 2015

ABSTRACT

As a strategy to increase business efficiency in terms of economic, technological and organizational variables labor flexibility arises as a process of change in the way of managing human resources and relations between workers and employers. The flexibility in managing the workforce is the researcher's interest, especially the so-called functional flexibility, and within this category situations associated with the diversity of tasks that must now develop workers for equal pay, ie labor versatility. In this sense the objective of this study was to analyze the condition of versatility administrative staff of the company Moore de Venezuela SA The work was developed under the context of documentary research and field, whose techniques and instruments used were the documentary collection and survey, the tool used was the questionnaire. As a result it was possible to validate that the company is managed under the paradigm of labor flexibility, which puts further pressure on the administrative staff and having the freedom to negotiate without intermediaries working conditions. For these reasons, are targets of these empelados to demand greater commitment, concealed a gradual intensification of the workload that undoubtedly reduces the efficiency of work performance. However, the organization has a staff of service with an important sense of involvement, but demand will provide training, tools and incentives that will strengthen their performance and work processes are reviewed and reallocated more efficiently activities.

KEY WORDS: Labor flexibility, versatility, performance.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	9
ÍNDICE DE CUADROS.....	xError: No se encuentra la fuente de referencia
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	15
INTRODUCCIÓN.....	xiv
CAPITULO I	
EI PROBLEMA	
El problema.....	16
Objetivos	25
Justificación.....	25
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	28
Bases Teóricas	
Postfordismo.....	37
Flexibilidad Laboral.....	42
Flexibilidad Funcional.....	47
Polivalencia Laboral.....	48
Intensificación del Trabajo.....	50
Bases Legales	52

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Consideraciones Generales	57
Diseño de la investigación	58
Nivel de la investigación	60
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	61
Validez y Confiabilidad	64
Población	68
Muestra	69
Estrategia Metodológica	70

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Objetivo específico N°1.....	73
Objetivo específico N°2.....	88
Objetivo específico N°3.....	109

CONCLUSIONES.....125Error: No se encuentra la fuente de referencia

RECOMENDACIONES.....135

LISTA DE REFERENCIAS.....138

ANEXOS.....142

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°	Pág.
1. Validación del instrumento	65
2. Escala del Coeficiente de Confiabilidad	68
3. Cuadro Metodológico de los Objetivos N° 1 -2.....	71
4. Cuadro Metodológico del Objetivo N° 3.....	72
5. Variación de la plantilla de trabajadores del área administrativa.....	74
6. Cargos eliminados por área organizativa.....	78
7. Opinión de los trabajadores respecto a procesos de reestructuración ...	83
8. Opinión de los trabajadores respecto a la estructura organizativa.....	85
9. Opinión de los trabajadores respecto a la Descripción de cargo.....	86
10. Opinión de los trabajadores respecto a cargos fusionados.....	89
11. Opinión de los trabajadores respecto a la responsabilidad.....	91
12. Opinión de los trabajadores respecto a motivación.....	93
13. Opinión de los trabajadores respecto a solución de problemas.....	94
14. Opinión de los trabajadores respecto a eficiencia.....	98
15. Opinión de los trabajadores respecto a manejo del estrés	96
16. Opinión de los trabajadores respecto a adaptación al cambio.....	98
17. Opinión de los trabajadores respecto a satisfacción personal.....	100
18. Opinión de los trabajadores respecto a estados de ánimo.....	102
19. Opinión de los trabajadores respecto a reportes de salud.....	104
20. Opinión de los trabajadores respecto a autopercepción.....	106

21. Ausentismo por departamento y concepto años: 2015, 2014, 2013.....	108
22. Opinión de los trabajadores respecto a formación profesional: competencia actitudinales.....	110
23. Opinión de los trabajadores respecto a formación profesional: competencias técnicas.....	112
24. Opinión de los trabajadores respecto a planificación estratégica.....	114
25. Opinión de los trabajadores respecto a la redistribución de funciones. .	115
26. Opinión de los trabajadores respecto a la incorporación de tecnología.	117
27. Opinión de los trabajadores respecto a la evaluación de desempeño ..	120
28. Opinión de los trabajadores respecto a planes de carrera.....	121
29. Opinión de los trabajadores respecto a planes de compensación.....	123

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Opinión de los trabajadores respecto a procesos de reestructuración	81
2. Opinión de los trabajadores respecto a la estructura organizativa.....	83
3. Opinión de los trabajadores respecto a la Descripción de cargo.....	85
4. Opinión de los trabajadores respecto a cargos fusionados.....	87
5. Opinión de los trabajadores respecto a la responsabilidad.....	89
6. Opinión de los trabajadores respecto a motivación.....	91
7. Opinión de los trabajadores respecto a solución de problemas.....	93
8. Opinión de los trabajadores respecto a eficiencia.....	95
9. Opinión de los trabajadores respecto a manejo del estrés.....	96
10.....Opinión de los trabajadores respecto a adaptación al cambio	98
11.....Opinión de los trabajadores respecto a satisfacción personal	100
12.....Opinión de los trabajadores respecto a estados de ánimo	102
13.....Opinión de los trabajadores respecto a reportes de salud	104
14.....Opinión de los trabajadores respecto a autopercepción	106
15.....Opinión de los trabajadores respecto a formación profesional: competencia actitudinales.....	111

16.....	
Opinión de los trabajadores respecto a formación profesional: competencias técnicas.....	112
17.....Opinión de los trabajadores respecto a planificación estratégica	
114	
Opinión de los trabajadores respecto a la redistribución de funciones	116

- 18. Opinión de los trabajadores respecto a la incorporación de tecnología
118
- 19.....Opinión de los trabajadores respecto a la evaluación de desempeño
120
- 20.....Opinión de los trabajadores respecto a planes de carrera
122
- 21.....Opinión de los trabajadores respecto a planes de compensación
123

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la evolución del hombre, el trabajo se ha constituido en una de las actividades determinantes para su posicionamiento social, ya que como producto del esfuerzo realizado, el trabajador puede satisfacer sus necesidades de subsistencia de forma digna, accediendo a mejores posibilidades de bienestar y calidad de vida. En este sentido, el trabajo se convierte en el eje central de la actividad humana, base de las relaciones sociales donde se conjugan la intervención de diversos factores de índole económico, político y social que determinan la conducta del mercado de trabajo así como las interacciones patrono-trabajador. Por estas razones el trabajo ha estado enmarcado dentro una serie de regulaciones que pretenden normar los derechos y deberes de las partes involucradas a fin de garantizar la armonía del proceso productivo así como la estabilidad de social del colectivo.

En la actualidad, debido a la manera desproporcional y desigual como ha crecido la economía mundial muchos trabajadores se encuentran en contextos laborales poco favorables, donde ven menoscabados derechos que históricamente se creían conquistados; el desmejoramiento de las condiciones de trabajo para reducir costos e incrementar ganancias es la práctica que se conoce como flexibilización laboral. Este fenómeno de las relaciones laborales ha generado nuevos esquemas de trabajo, procesos de cambio y adaptación para los actores sociales, por lo que representa un tema obligado para los estudiosos del mundo del trabajo que intentan comprender los modos de producción y el comportamiento de las relaciones laborales de hoy en día.

El presente trabajo de investigación está estructurado en cuatro capítulos; donde en el capítulo I se plantea el problema social a abordar, al igual que los diferentes objetivos a seguir para su estudio, justificando de igual manera la importancia que tiene conocer dicho tema.

Seguidamente en el capítulo II, se presentan los antecedentes y un marco teórico referencial que contiene las teorías que sustentan el objeto de estudio de esta investigación,

como es el paradigma fordista y posfordismo principios que fundamentan y explican la flexibilización laboral, así como las diferentes formas en que se manifiesta dicho proceso.

El capítulo III contiene el marco metodológico, se afirma que el nivel de investigación elegido para realizar este estudio es descriptivo, con un diseño de campo apoyado documentalmente, así como también incluye las técnicas metodológicas para recolectar la información y el procesamiento de datos a obtener.

Capítulo IV análisis e interpretación de los resultados, en donde se presentan los datos obtenidos mediante análisis y representaciones gráficas de los hallazgos encontrados en el estudio, luego de aplicar los recursos metodológicos que permitieron conocer el desenvolvimiento del fenómeno analizado.

Por último, se presentan las conclusiones y las recomendaciones resultado del proceso investigativo llevado a cabo, señalando así las consideraciones que a juicio del autor se deben tener en cuenta para mejorar el desempeño del personal administrativo, y con ello la eficiencia y productividad de la organización.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Las relaciones laborales como producto de las interacciones trabajador-patrono, se encuentran permanentemente subordinadas al modo de producción de acuerdo a la vida económica, social, política y cultural de la sociedad. A lo largo del siglo XX se han producido diversos cambios en los métodos de producción, en el discurso político y en la estructura del capitalismo; esto se traduce en la transformación de las políticas económicas de los países capitalistas, pasando de los principios keynesianos del Estado de Bienestar hasta un capitalismo post-industrial estructurado en los ideales neoliberales.

Las grandes transformaciones en el mundo del trabajo se originaron básicamente por la ruptura de las lógicas del modelo fordista y la emergencia, a nivel mundial, de un nuevo paradigma flexible de producción y acumulación centrado en el mercado, congruente a la apertura de nuevas tecnologías y nuevas formas de dirección y organización en las empresas; Nuñez (2004) sintetiza el nuevo panorama sosteniendo que:

Para los neoliberales las dificultades que enfrenta la economía mundial para alcanzar mayores niveles de crecimiento tienen su origen en las excesivas regulaciones de tipo político e institucional que han terminado por rigidizar el mercado de trabajo impidiendo su normal funcionamiento, y estas trabas provienen tanto del poder de los sindicatos, como de las legislaciones particulares de cada nación, de la

intervención gubernamental, y por último, de los costosos y excesivos programas sociales, que además de generar presiones inflacionarias desincentivas el empleo y socavan la disciplina laboral. Como salida frente a una situación que se catalogaba de insostenible, los neoliberales proponen la inmediata abolición de cualquier tipo de restricción al funcionamiento del libre mercado... (p.1)

Esto significa, que para los neoliberales un desenvolvimiento espontáneo del mercado laboral constituye la base fundamental para el logro del crecimiento económico; es entonces cuando surgen los esquemas orientados a flexibilizar las relaciones de trabajo; que de acuerdo a Recio (2002:3) no son más que “una estrategia para garantizar la eficiencia empresarial y su capacidad de adaptación a los cambios en la vida económica”, es decir, la puesta en práctica de medidas orientadas a promover una fuerza de trabajo adaptable y móvil en función de variables económicas, tecnológicas y organizacionales.

Al respecto De Buen (2005) señala que:

La flexibilidad como otros muchos conceptos polémicos, encierra ideas muy diferentes, que pueden ser enfocadas de forma distintas de conformidad con la cultura laboral de cada país: métodos adaptables de fijación de salarios, introducción de nuevas formas de contratación, jornadas flexibles, posibilidad de introducir cambios en la organización del trabajo, movilidad interna, e incluso, desde una perspectiva puramente normativa, desregularización del mercado de trabajo, es decir, que sea únicamente la negociación individual la que determine las reglas del juego. En suma, no existe una única flexibilidad, sino formas distintas de entenderlas y aplicarlas. (p.7).

Esta aseveración establece que la flexibilidad laboral se manifiesta de diversas formas sujetas a las particularidades de cada país, y su contexto político, económico y social. De acuerdo con Barrios (2009:5) para hacer frente a la apertura y globalización de la economía, la flexibilización resulta el método más apropiado para “reducir, en nombre de la eficiencia y la productividad capitalista, los derechos y condiciones laborales establecidos en el interior de la empresa y en cada puesto de trabajo”, esto determina, que los derechos alcanzados a través de las luchas y negociaciones pasadas de la clase trabajadora, plasmados en los contratos de trabajo, pretenden ser minimizados a fin de mantener empresas productivas en los mercados globalizados.

Las políticas organizacionales, facilitadas por reformas en la regulación laboral, andan en búsqueda de una productividad instantánea exigiendo rentabilidades empresariales a muy corto plazo. Entre la gran variedad de estrategias que se implementan en la esfera empresarial se destacan, la creciente segmentación de sus mercados de trabajo, modificando el estatuto de sus plantillas; la subcontratación de actividades, anteriormente propias, a otras empresas o incluso trabajadores independientes; la reorganización de su funcionamiento para dotar de nuevas misiones a sus empleados, incluso modificando la duración y ordenación de la jornada de trabajo.

Las incidencias de estas prácticas sobre la salud de los trabajadores comienzan a ser evidente, en concordancia con lo expuesto por Pinilla (2004:118) los indicadores que se disponen muestran, a lo largo de los últimos años, “una tendencia clara de deterioro de las condiciones de trabajo y de la salud de las poblaciones laborales”; dichas estadísticas contemplan

tanto la evolución de las tasas de accidentes de trabajo como de enfermedades ocupacionales padecidas por los trabajadores.

Ahora bien, fijando posición respecto a la aplicación de la flexibilización laboral en Venezuela es importante destacar las conclusiones de Lucena (2001):

... en Venezuela el ciclo de la flexibilidad no ha seguido rigurosamente la ruta dominante en nuestra región latinoamericana. En principio porque no habido un régimen autoritario, que haya puesto en vigencia regulaciones flexibilizadoras ejecutivamente, y que a toda manifestación de rechazo y crítica se la haya aplastado representativamente. Pero ello no nos ha exonerado de los efectos de la flexibilidad... (p.145).

Al analizar el comportamiento del mercado laboral es evidente que las políticas y regulaciones que ha introducido el gobierno venezolano, a lo largo de la historia, y hasta la década de los noventa, han estado relacionadas con intereses meramente económicos como indica el autor anteriormente mencionado, básicamente a las exigencias y condiciones de la inversión extranjera; un aspecto evidente de la flexibilización laboral, tomó cuerpo en la reforma de la Ley Orgánica del Trabajo (LOT) en 1997; la cual estuvo orientada principalmente a modificar el régimen de las prestaciones de antigüedad y el método de cálculo de la compensación por despido; esto significa que a través de las leyes se han introducido elementos flexibilizadores, como la desregulación, la inestabilidad y polivalencia laboral, entre otros aspectos.

Sin embargo en la actualidad, y desde 1999 con un régimen de gobierno socialista, cuya doctrina se arraiga cada vez más, en Venezuela el marco regulatorio de las relaciones laborales se ha modificado paulatinamente y se ha orientado a un evidente proteccionismo del trabajador por parte del Estado. Hasta abril del 2006 el modelo de flexibilización estuvo centrado en la tercerización de la relación laboral, mediante la subcontratación de la mano de obra alcanzado su máximo apogeo las conocidas “Empresas de Trabajo Temporal” (ETT); en este año entró en vigencia la reforma del Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo (RLOT) y con ello el cambio de la naturaleza jurídica de las ETT, denominadas desde ese momento intermediarias y convirtiéndolas en poco atractivas; ya que a sus trabajadores se le debían conceder los mismo derechos y condiciones que ofrece la empresas usuaria o beneficiaria del servicio.

En mayo de 2011 entra en vigencia la nueva Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), producto de una reforma parcial de la anterior LOT, guiada por el espíritu humanista y en busca de la implementación de un modelo basado en la igualdad, solidaridad y justicia social que beneficie a los trabajadores y a su familia, reconquistando los derechos sociales que en los años noventa el neoliberalismo había menoscabado. Se retoma entonces, entre los aspectos más importantes, la retroactividad de las prestaciones sociales, se reduce la jornada laboral, se prohíbe la tercerización, defiende la vida y la salud en el trabajo, y se enaltece la protección de la familia del trabajador.

Moore de Venezuela S.A. es el caso de una empresa del sector grafico industrial, cuya misión es ofrecer soluciones integrales a las necesidades de registro, manejo y comunicación de información; tiene como visión ser la

empresa gráfica completa líder en el país con un alto nivel de excelencia en sus productos y servicios. Con más de cuatro décadas en el mercado venezolano la organización objeto de estudio, progresivamente ha diversificado su portafolio de servicios para atender las necesidades de los clientes y la dinámica del mercado nacional, convirtiéndose hoy en día en una referencia obligatoria en el ramo de las artes gráficas. El logro de este reconocimiento y la capacidad de adaptarse a las crecientes demandas del mercado de consumo, ha exigido su reestructuración y actuación bajo el paradigma de la flexibilidad laboral.

Es entonces, el caso de una empresa privada más que no ha escapado de la situación de crisis económica que vive el país, producto de la aplicación de políticas que han afectado a la inversión y entrada de capitales a Venezuela en los últimos años; los empresarios deben enfrentarse a la incertidumbre que se vive por las constantes amenazas a la propiedad privada, la inflación, la devaluación del bolívar, el control cambiario, el excesivo control fiscal y normativo para todos los ámbitos, el costo de la mano de obra, la inamovilidad laboral, entre otros aspectos que caracterizan el mercado de trabajo. Toda esta situación, ha conllevado a la organización a tomar el control de los empleados, los cuales no se encuentran sindicalizados, y por lo tanto la negociación de las condiciones de trabajo se manejan directamente entre trabajador- patrono. En sentido la organización tiene la posibilidad de manejar a su favor los procesos, la organización y la intensidad del trabajo, la movilidad interna y de la protección a la calificación, con la finalidad de que un trabajador especializado realice diferentes funciones.

De estas manifestaciones, es la flexibilidad en la gestión de la fuerza de trabajo el interés del investigador, especialmente la denominada flexibilidad funcional, y dentro de esta categoría aquellas situaciones asociadas a la diversidad de tareas que ahora deben desarrollar los trabajadores por un mismo salario, es decir la polivalencia, que implica la rotación de los puestos de trabajo y a la movilidad geográfica de acuerdo a la discrecionalidad de la empresa. Sin embargo, el eje central de la presente investigación lo constituye el estudio de la polivalencia laboral y su incidencia en el personal administrativo que labora en empresas Moore de Venezuela S.A. en consecución de los objetivos organizacionales, ya que en algunas ocasiones la condición de polivalencia es tan tergiversada que se convierte en un factor negativo que afecta no sólo la calidad de vida del trabajador, sino también el éxito que pueda tener una organización.

Como un mecanismo de supervivencia se puede observar que en esta empresa, se ha tendido paulatinamente a la reducción de la estructura organizativa, la función de dos o tres personas debe ser realizada por un solo empleado; todo ello en detrimento de la especificidad de funciones en el cargo. Bajo la filosofía de estar comprometidos con el éxito de los clientes y mantenerse siempre a la vanguardia en servicios y productos del negocio, es indudable la necesidad de alinear a su gente con la misión y visión de la organización, de neutralizar aquellos factores que se oponen al éxito esperado. En contraposición a lo anterior, el escenario que se vislumbra son trabajadores afectados por la denominada polivalencia laboral, entendida de acuerdo a lo señalado por Dadoy (1978:91) citado por Monteiro (1996:64) como “la capacidad de un trabajador de ocupar por lo menos dos puestos, en el caso de personal obrero, o al menos dos funciones para el personal administrativo”.

A la luz de esta realidad, uno de los principales rasgos que se pueden evidenciar en los empleados es la sobrecarga e intensificación del trabajo a ejecutar, lo que repercute indudablemente en el bienestar físico y mental del trabajador y, por ende, en su eficiencia y desempeño; haciéndolo blanco de factores como la fatiga y el stress, y con ello al sin fin de enfermedades ocupacionales a los cuales hoy en día se vinculan estos elementos; a lo que se puede adicionar la susceptibilidad a sufrir accidentes de trabajo producto de las alteraciones que se producen en el empleado al enfrentar un alto volumen de trabajo que en ocasiones supera la adaptación de la persona.

Por otro lado, generalmente la concepción que poseen muchos trabajadores es que la polivalencia es adoptada con la intención de explotarlos cada vez más, con la excusa de que deben estar preparados para enfrentarse a todo tipo de retos, obligándolos a desempeñar el trabajo y las funciones de dos o más trabajadores pero con un solo sueldo y con los mismos beneficios; originándose así la desmotivación por parte del empleado y con ello, el desapego al interés de permanecer en la organización.

Cuando la situación de polivalencia no es acompañada de un proceso conjunto de formación, desarrollo profesional y reorganización del trabajo, es típico, toparse con empleados que presentan alteraciones conductuales y situaciones negativas asociadas al estrés laboral y baja productividad; que no sólo perjudican al empleado, sino que también producen el deterioro de las relaciones interpersonales, que a su vez afectan el rendimiento y la efectividad de los equipos de trabajo, induciendo a enfermedades ocupacionales, al absentismo laboral o incluso a la incapacidad laboral.

Además de los efectos anteriormente descritos, existen costes ocultos que igualmente debe valorar la empresa, como es la disminución de la creatividad, escasa calidad del producto, aumento de las quejas de los clientes; lo cual irremediablemente influye directamente en el alcance de los objetivos organizacionales. En estas circunstancias y en un ambiente altamente competitivo, el pronóstico es sombrío para cualquier empresa que se encuentre inmersa en la aplicación de la polivalencia laboral sin una verdadera planificación estratégica, inclusive llegar al fracaso y cierre del negocio. En función de lo antes expuesto, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación real de la empresa Moore de Venezuela, S.A. en relación al perfil de los cargos y empleados en condición de polivalencia laboral?

¿Cuáles son las características de la polivalencia laboral en el personal administrativo?

¿Qué factores fortalecen el desempeño laboral del personal administrativo?

Formulación del Problema

¿De qué manera la Polivalencia Laboral incide en el desempeño del personal administrativo que labora en Empresas Moore de Venezuela S.A.?

Objetivo General

Analizar la polivalencia laboral del personal administrativo en la empresa Moore de Venezuela S.A.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación de la empresa en relación al perfil de los cargos y empleados en condición de polivalencia laboral.

Describir las características de la polivalencia laboral en el personal administrativo.

Determinar los factores que fortalecen el desempeño laboral del personal administrativo.

Justificación

En la sociedad de hoy en día, las empresas pretenden conseguir lo máximo económicamente con el mínimo de esfuerzo, lo más rápidamente posible; y son los empleados, cualquiera sea el cargo que ocupen y la actividad que desempeñen, los protagonistas y responsables del éxito organizacional. Paradójicamente, la crisis de la economía mundial, ha originado que se diseñen mecanismos para reducir las obligaciones contractuales de los empleadores respecto a la fuerza de trabajo, vulnerando sus beneficios socioeconómicos alcanzados mediante luchas históricas, lo

cual ha perjudicado la calidad de vida de los empleados e indudablemente repercutido en la satisfacción y la motivación laboral, y por ende en el desempeño del trabajador afectado; la polivalencia laboral comienza a configurarse como una estrategia para la supervivencia del negocio y de los empleados en las organizaciones.

La presente investigación pretendió analizar la condición de polivalencia laboral en los empleados administrativos, por lo que le permitirá al lector interesado en conocer el funcionamiento de una de las nuevas tendencias que se presenta en el mundo del trabajo con respecto a factores como la eficiencia laboral, bien sean profesionales de las Relaciones Industriales, de carreras a fines o estudiantes de las Ciencias Económicas y Sociales, atraídos por el estudio de los fenómenos que afectan las relaciones laborales, y que determinan el nivel de vida, la autonomía y la posición social del trabajador tanto en el mercado de trabajo como en la sociedad; por lo cual, se constituye como un importante antecedente para futuras investigaciones en el área; especialmente en la línea de investigación Sistemas Productivos y Organización del Trabajo, en la Administración del Trabajo y Relaciones Laborales de la Universidad de Carabobo;

Metodológicamente, la investigación explica la incidencia de la polivalencia laboral en el desempeño laboral del personal administrativo en consecución del logro de los objetivos organizacionales, cuales son las consecuencias de esta práctica cuando en las organizaciones se emplea como una fórmula para ahorrarse costos salariales, saturando la jornada laboral del trabajador, realizando el trabajo y las funciones de dos o más trabajadores, en ocasiones fuera del ámbito de su profesión o de la naturaleza del cargo para el que fue contratado; así como el efecto que se

produce en el rendimiento de las organizaciones cuando la polivalencia pasa de ser una característica destacable del trabajador a ser una carga; por lo que éste estudio cae en el ámbito de una investigación de campo de nivel descriptiva-explicativa, que busca brindar una mirada objetiva acerca del efecto que se produce en el bienestar físico y mental del empleado en estas condiciones de trabajo, particularmente de trabajadores en cuya labor predomina el esfuerzo mental. De igual forma mediante el estudio, se conformará una compilación teórica substancial, que servirá de apoyo para la comprensión y análisis del tema por parte de todos aquellos investigadores.

En la consecución de los objetivos de la presente investigación, la empresa objeto de estudio pudo conocer las consecuencias y desventajas que origina esta condición laboral en sus empleados, de igual forma identificar las demandas de mejora que espera y exige su personal, para lograr diferenciarse y destacarse de sus competidores mediante la gestión comprometida de su gente; considerar cambios e implementar los correctivos necesarios en los planes estratégicos del negocio. De igual forma, las organizaciones interesadas en la polivalencia laboral, utilizada como una herramienta para mejorar conocimientos y especialización del trabajador, tendrán una referencia valiosa, a través de este estudio, y podrán considerar, de acuerdo a sus necesidades e intereses, una estrategia que puede dar contribución y fortalecimiento al progreso de su personal.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El universo teórico que sustenta la investigación que se lleva a cabo se ubica en el marco teórico, de tal manera Arias (2006:14) lo define como el “compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar”, es decir en el presente capítulo se presentan las investigaciones, teorías y enfoques de diferentes autores, producto de la revisión bibliográfica, que permiten ampliar la descripción del problema, a través de la referencia de trabajos concluidos y verificados que detallan los aspectos más significativos de la situación presentada.

Antecedentes de la investigación

Numerosos estudios se han realizado entorno a las transformaciones del trabajo, particularmente acerca de la flexibilidad y la polivalencia laboral; con la intención de afianzar la presente investigación se toma como referencia diversos estudios realizados en torno al tema, entre estos trabajos se destacan:

Navarro (2008) desarrolla una investigación denominada **Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana**, realizada en la Universidad Politécnica de Valencia para recibir el grado de Doctor en Administración y Dirección de Empresas; los factores

de satisfacción laboral más importantes son los relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo, es decir, con factores intrínsecos como la identidad, el interés, la variedad y la significatividad de las tareas realizadas, el reconocimiento obtenido y el reto cotidiano. Por el contrario, los factores de insatisfacción laboral más señalados son de carácter extrínseco y vinculado al contexto de trabajo. Más de la mitad de los entrevistados padecen estrés en su ocupación actual y caracterizan al sector de la construcción como estresante, debido al cumplimiento de plazos, sobrecarga de trabajo, responsabilidad excesiva, el aspecto económico y las interminables jornadas laborales.

Esta tesis doctoral tuvo como objetivo descubrir cómo viven, sienten y perciben su actividad laboral los profesionales técnicos del sector de la construcción en la Comunidad Valenciana; básicamente analizar si se sienten satisfechos en la cotidianeidad de su trabajo; describir los aspectos generadores de mayor satisfacción laboral y los factores de insatisfacción laboral, así como profundizar en temas tan actuales como el estrés laboral y la conciliación entre su vida laboral y personal, entre otros. La estrategia metodológica utilizada para la obtención de datos fue la entrevista en profundidad, que a través de una estrategia gradual de muestreo, se seleccionó y entrevistó a de cuarenta profesionales técnicos de la construcción, arquitectos y arquitectos técnicos de titulación, de distinto sexo, edad y experiencia profesional.

Es de destacar, que otro de los aspectos que arroja la investigación señala que más de la mitad de los participantes consideran muy difícil conciliar su vida profesional y personal, de modo que viven cierto conflicto trabajo-familia debido a la irracionalidad de los horarios de trabajo y a una

dedicación excesiva. En este sentido y en base a los resultados anteriormente mencionados, se verifica que indiscutiblemente la polivalencia laboral influye de manera negativa en el desempeño laboral del trabajador, al exponerlo a factores como estrés, intensificación de trabajo, mayores responsabilidades, desmotivación; que afectan y perjudican no sólo su ámbito profesional sino también el personal, lo cual desembocará en un colapso generalizado del bienestar de trabajador no tomar las medidas apropiadas para mejorar su condición de trabajo.

Pérez (2010) realiza un interesante estudio titulado **Flexibilización y regulación del trabajo en Venezuela. Caso paradójico: las misiones sociales**; para optar al grado de Doctor en Ciencias Sociales ante la Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado. El objetivo de esta investigación fue estudiar los fenómenos laborales que se desarrollan en el país, tomando en consideración el discurso del gobierno, y en especial la aprobación de marcos regulatorios de suma protección al trabajador, en oposición a la corriente del capitalismo neoliberal que se imponía en el mundo. A partir del año 2003, se ponen en marcha un conjunto de políticas públicas sociales que dan origen a la denominadas “misiones sociales”, el impulso de las cooperativas y otras formas de economía social para mejorar la calidad de vida del venezolano, lo cual genera una paradoja que se convierte en el objeto de estudio de este investigador.

La metodología empleada fue de tipo descriptiva, partiendo de la arqueología de fuentes bibliográficas, revisando investigaciones de expertos estudiosos del Trabajo para conformar el objeto de estudio. Se realizó igualmente un trabajo de campo, donde se llevó a cabo entrevistas a informantes claves, a fin de obtener la valoración subjetiva de sus

experiencias como trabajadores de las misiones sociales. También se acudió a la revisión de estadísticas de organismos internacionales y venezolanos para dar una panorámica general del impacto de las políticas públicas y de las misiones sociales en particular.

La investigación arrojó como conclusión que los trabajadores de estos programas sociales, promovidos por el Estado como parte de su proceso de inclusión social, se encuentran absolutamente flexibilizados sin ningún tipo de protección real del Estado-patrono, que realizan sus actividades en condiciones de trabajo inadecuadas, sin estabilidad laboral, sin sindicatos o gremios que luchen por sus derechos o reivindicaciones, al margen de la seguridad social integral que contempla leyes venezolanas y sin ningún tipo de beneficio adicional que sirva como incentivo para el trabajo.

Es destacar como resultado del estudio, el elemento subjetivo que explica la conducta de los trabajadores de las misiones, que a pesar de enfrentarse ante un modelo netamente negador de derechos laborales propio del neoliberalismo y que contradice los postulados del gobierno, se sacrifican por el ideal de construir una sociedad más justa renunciando a los derechos que proporciona una relación de trabajo formal; es el compromiso político-ideológico que les proporciona una especie de precariedad con satisfacción-enajenación con compromiso-desprendimiento solidario.

El apoyo que brinda esta investigación al presente trabajo, se fundamenta en la diversidad de formas como se puede desarrollar la flexibilidad laboral, de acuerdo a condiciones particulares de un país, en este caso puntual y paradójico se valida que muy a pesar de componentes ideológicos y políticos que motivan la permanencia y aceptación de condiciones desfavorables, el

trabajo como hecho social, medio el para desarrollo social del hombre, debe darse en condiciones justas que promuevan la igualdad y la satisfacción plena de la persona. Hoy en día, al revisar los resultados de estas misiones sociales y analizar la situación que enfrenta la nación, se puede observar que estos programas simplemente han desaparecido en el tiempo o por lo menos no han generado los resultados esperados.

Acacio (2011) desarrolla una investigación denominada **Flexibilidad Funcional: agente precarizador del trabajo en las embotelladoras trasnacionales de refrescos del Distrito Capital y Estado Miranda**. Como requisito para obtener el título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, en la Universidad Católica Andrés Bello. El estudio estuvo dirigido a analizar y describir el fenómeno de la flexibilización, la forma como ha repercutido en la precarización del empleo formal en países en desarrollo como Venezuela; abordando las concepciones de autores como Héctor Lucena, Leticia Barrios y Enrique de la Garza, además de evaluar las situaciones de trabajo generadas por la flexibilidad funcional en dos (02) empresas trasnacionales.

La metodología empleada, corresponde a una investigación de tipo descriptiva apoyándose en un estudio de campo, lo cual permitió obtener la información de manera directa, haciendo uso de la observación participante y entrevistas no estructuradas como instrumento de recolección de datos. Vale la pena señalar que los sujetos que participaron son trabajadores adscritos a las áreas administrativas de las empresas objeto de estudio.

Los resultados llevaron a concluir que en ambas empresas se observan rasgos típicos de sobreexplotación, que se encuentran caracterizada por la

prolongación de la jornada de trabajo, aumento de la intensificación del trabajo y anulación de conciencia de clase a través de un proceso de involucramiento del empleado, en un concepto de empresa-familia. En resumen, se establece que el objetivo de la flexibilidad funcional es la de producir mayores ganancias al menor costo.

El aporte de este trabajo de investigación radica en la confirmación de la asociación de la polivalencia y multifuncionalidad para enriquecer el trabajo por parte de las empresas, pero que en realidad se traduce en la desaparición de cargos, el incremento de los ritmo de trabajo y las responsabilidades en los puestos de trabajo que se mantienen; evidenciándose que en los trabajadores administrativos se muestra con más claridad la relación entre flexibilidad funcional y precariedad laboral, es decir este tipo de trabajadores es más vulnerable a la condición de polivalencia, bien por la naturaleza de la función que realizan en la empresa así como por la preparación que han obtenido para desempeñar los roles derivados del cargo que ocupan; de tal manera este constituye uno de los aspectos a considerar en el presente estudio, pero en este caso indagando las consecuencia de convertir a un trabajador en multifuncional.

En este sentido, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) en el año 2012 publica un trabajo de investigación titulado **Estudio de la incidencia de las reestructuraciones de empresas en la salud de los trabajadores**; con el objetivo de determinar la relación entre los procesos de reestructuración empresarial y los estados de salud de los trabajadores que salen de la empresa y de los que permanecen tras la reestructuración, así como describir las prácticas de las empresas en España orientadas a minimizar los daños causados en la salud de los trabajadores.

Metodológicamente, el estudio se elabora bajo el contexto de una investigación de campo de nivel descriptivo, y se basa en la aplicación de técnicas cualitativas como análisis documental, entrevistas semi-estructuradas en profundidad, grupo de discusión y análisis de casos. Es importante acotar que los participantes y empresas objeto de estudio pertenecen a distintos sectores de la actividad económica en Europa, tales como el financiero y bancario, automoción, química y energía, telecomunicaciones, y agroalimentación.

Como conclusión se determina que el estrés, la depresión y la ansiedad constituyen las tres principales causas de enfermedad en los centros de trabajo europeos, lo que tiene importantes repercusiones para las empresas, ya que lleva a reducir los niveles de productividad, aumentar las bajas por enfermedad y por la jubilación anticipada o simplemente origina la salida de la empresa. En este sentido, se establece que la dimensión salud está ausente en el conjunto de los procesos de reestructuración y en las negociaciones que se realizan en las empresas, tanto para los trabajadores que egresan como para los que permanecen en las organizaciones.

De los resultados obtenidos por esta investigación, resalta como fundamento para el presente estudio, que los trabajadores que logran superar los procesos de reestructuración que viven hoy en día las empresas, encuentran importantes limitaciones para sentirse satisfechos con su actividad laboral, por el contrario se enfrentan a factores como falta de autonomía en los cargos que desempeñan, incremento de la carga de trabajo y de contenido en las funciones que realizan, están sujetos a la movilidad funcional y geográfica a discrecionalidad de la empresa. Por consiguiente, se recomienda mantener entornos laborales agradables y saludables, lo que se

reverte en un impacto económico positivo para los resultados de la empresa, permitiendo reducir los costes por absentismo y bajas por enfermedad, aumentar la facturación, disminuir los conflictos interpersonales y las tensiones en el interior de las organizaciones.

Osorio y Gonzáles (2014) llevaron a cabo una investigación denominada **Flexibilidad laboral: Una concepción desde las áreas de gestión humana en organizaciones colombianas**; para optar al título de Magister en Gerencia del Talento Humano ante la Universidad de Manizales, Colombia. El estudio tuvo como objetivo indagar el proceso de la flexibilidad laboral y como es su aplicación, cuáles son sus intenciones al valerse de estos mecanismos y cuáles son sus consecuencias.

En este sentido, la investigación se perfila a partir de un carácter cualitativo descriptivo a profundidad, para caracterizar dicho fenómeno en la empresa colombiana se toma como muestra 22 empresas de los sectores industriales y de servicios en zonas urbanas. Fue diseñada una entrevista semi-estructurada que se realizó a diversos actores de las empresas, gerente general y gestores de gestión humana. Cabe destacar que se elaboraron dos categorías de estudio, la primera relacionada con la concepción de flexibilidad laboral, y la segunda estuvo dirigida a conocer los efectos del modelo de flexibilización.

Luego de un minucioso análisis, se deriva como conclusión que la flexibilidad laboral en la empresa colombiana es una estrategia de acomodación a las circunstancias que enfrenta cada empresa como productora o gestora de un producto, más no como una organización socioeconómica, lo cual compromete frente a una crisis de este orden el

bienestar de sus empleados. Los resultados obtenidos advierten, grandes carencias y dificultades que denotan dicho proceso en este país como incipiente, a razón de que aún hay ambigüedad frente a su comprensión, adaptación y apropiación en cada empresa o contexto, ya sea por el poco protagonismo o poca preparación de las áreas de gestión humana en cada empresa. Sin embargo, se logró evidenciar que las principales formas de flexibilidad laboral empleadas en las organizaciones son la contratación flexible, los pagos por comisión y/o compensación, adaptación organizacional de acuerdo a la oferta y demanda, movilidad de empleados de acuerdo a funciones, cargos y tiempo.

La anterior investigación fue seleccionada como antecedente, en vista que pudo determinar que la polivalencia laboral, interés primordial del investigador, es una condición que advierte en términos sociales y psicológicos una rivalidad entre la empresa y sus empleados, ya que no representa una condición laboral favorable para el trabajador sino para la empresa, puesto que representa el aumento de responsabilidades en el mismo tiempo por el mismo salario, sólo por la añoranza de tarde o temprano obtener un mejor empleo con una mayor remuneración. Lo cual declina el compromiso del trabajador en el alcance de los objetivos organizacionales, dado que concibe esta situación sólo como un medio de mejorar su formación, preparación y competitividad. Por lo tanto, el profesional busca ingresar en otras organizaciones que le brinde mejoras laborales y socioeconómicas, originando a la empresa la pérdida de valioso talento humano sólo por la inconformidad respecto a la situación de polivalencia.

Bases Teóricas

Las transformaciones que tienen lugar en el mundo del trabajo son producto de la emergencia de las nuevas formas de producir, como resultado de los avances de la ciencia y tecnología, que han originado roturas de paradigmas que dan paso a prácticas que resultan más propicias a las necesidades de producción; en este sentido el referente teórico que enmarca el presente estudio lo constituye el modelo posfordista, que explica y sustenta la polivalencia laboral.

Postfordismo

La noción de postfordismo hace referencia al paradigma que surge en la sociedad posindustrial que se desarrolla al finalizar la segunda guerra mundial, caracterizada por un importante auge de los modelos productivos en base a los adelantos de la ciencia y la tecnología, específicamente de la automatización y la cibernética. González (2006) define dicho paradigma productivo de la siguiente manera:

...forma de organización laboral que no supone ya la existencia de cadenas productivas o líneas de montaje en la que cada trabajador se especializaba en un segmento sino la flexibilidad de los trabajadores para ocupar puestos laborales similares en mundos menos estables y más precarios. (p.37).

Se puede decir entonces, que el postfordismo, es una nueva estructura laboral que supera los antiguos planteamientos fordistas de producción en masas y estandarizada, donde el trabajador tiene a su cargo la ejecución de

una tarea específica, dada la extrema división del trabajo; el nuevo paradigma de producción surge como antítesis al enfoque fordista propagando la idea de la flexibilidad laboral y la adaptabilidad de la fuerza de trabajo a la necesidades de la producción, que lo que ha originado el deterioro de las condiciones laborales al punto de hablar hoy en día de precariedad laboral.

Es importante señalar que al hacer referencia al fordismo, según Safón (1997) se trata de la época “caracterizada por la dominación de los mercados de masas y por bienes estandarizados...surge de la eficiencia tecnológica de la producción planificada, que se basa en la separación entre concepción y ejecución, y de la eficiencia económica de fábricas a gran escala”; como se había mencionado anteriormente es una forma de organización del trabajo altamente especializada y sistematizada a través de cadenas de montaje, maquinarias y un gran número de trabajadores en las empresas con elevados salarios; que se utilizó de forma extensiva en la industria de muchos países, a partir ideas introducidas por Henry Ford hasta la década de los 70 del siglo XX.

En consideración con lo planteado por González (2006) los aspectos más significativos del fordismo se resumen de la siguiente manera:

Organizar el proceso de trabajo a partir de la fragmentación de tareas.

El recurso maquinaria sólo sirve para fabricar un tipo de pieza y la línea de montaje, o que permite una producción estandarizada y en serie del mismo producto.

La mayor parte del puesto de trabajo requiere poca calificación y están organizados en una jerarquía de autoridad y control.

Seguridad en el empleo, presencia de sindicatos y existencia de negociación colectiva.

Sin embargo, la característica fundamental del fordismo la recoge de su precedente teórico desarrollado por Taylor: la separación entre concepción y ejecución. Bajo este principio el trabajador/a se convierte en un apéndice, una rueda dentada, un cilindro, una pieza más de la maquinaria denominada "sistema de producción". (p.36).

Bajo estas premisas es evidente que el fordismo estuvo orientado a una economía en masas que prevaleció por un largo tiempo, bajo un esquema control de la productividad del obrero, quien sólo constituía una pieza de engranaje más en el proceso productivo, desempeñando su actividad de manera automática; con la garantía de puestos de trabajo estables y amparados por la defensa del movimiento sindical. De acuerdo a lo señalado por Neffa (1999) el afianzamiento de este modo de producción, fue posible dada las siguientes condiciones:

"un contexto de rápido y sostenido crecimiento económico, la distribución del ingreso, el aumento de la demanda de bienes de consumo durables por parte de amplios sectores de la población, la escasez de mano de obra calificada y un mercado de trabajo que funcionaba en condiciones de casi pleno empleo. (En línea).

Partiendo de lo anterior, se puede decir que el fordismo se desarrolló en un contexto de bonanza económica, la cual fue producto de las políticas económicas aplicadas a partir de la mitad del siglo XX, lo que se conoció como Estado de Bienestar, cuya finalidad era de beneficiar al trabajador, por

lo cual gozaron de una especie de bonanza social. Uriarte (1999: En línea) considera que “más allá de las sinceras y altruistas preocupaciones sociales de gobiernos y empleadores por las condiciones de vida y trabajo... había un interés egoísta de ambos en mantener cierto poder adquisitivo de la población”, es decir en ese entonces los trabajadores y la población nacional eran el mercado de la industria nacional, se producía para esos consumidores, por lo cual existía una alianza entre los empleados, sindicatos y trabajadores para mantener relaciones laborales armónicas en un pacto de ganar-ganar.

Se podría hablar de una especie de pacto social, donde el interés de las empresas fordianas radicaba en mantener el control de la dirección de la empresa, en lo concerniente al proceso productivo y al ajuste del trabajador a las normas de consumo y disciplina en el trabajo, a cambio de estabilidad en el empleo, altos salarios e incentivos de acuerdo a la productividad obtenida. Sin embargo, durante la década de los 70, se constató en las principales economías industrializadas del mundo una importante disminución de la tasa de crecimiento económico.

Neffa (1999: En línea) indica que específicamente, “las causas de una profunda crisis de este paradigma socio-productivo pueden clasificarse en dos grandes conjuntos de factores económicos y sociales: la mundialización y la crisis del proceso de trabajo”, implica por la tanto el agotamiento de un modelo ante nuevos sistemas productivos y modalidades de competencia a nivel mundial, cuyos rígidos principios resultan realmente incompatibles traduciéndose su crisis en la reducción de las tasas de crecimiento del PBI, disminución de las tasas de ganancia y de inversión, el estancamiento de los

niveles salariales y posteriormente el incremento sostenido y durable de la desocupación.

En consecuencia, algunas de las estrategias post-fordistas que comienzan a difundirse, en concordancia con lo expuesto con González (2006) son las siguientes:

La polivalencia en materia de calificaciones.

La flexibilidad en cuanto al uso del tiempo de trabajo y la movilidad de los trabajadores.

La flexibilidad productiva de los medios de trabajo para adaptarse rápidamente con el objeto de producir series cortas de productos heterogéneos.

El esfuerzo de investigación y desarrollo para innovar en cuanto a los procesos y productos, y

Las técnicas japonesas de organizar las empresas trabajando "justo a tiempo" en redes con subcontratistas y proveedores. (p. 39).

Cada uno de estos aspectos que caracterizan el modelo de producción postfordista, apunta a un nuevo paradigma que tiene por objetivo hallar soluciones organizativas y tecnológicas para responder a las demandas de un mercado cada vez más distante de la rigidez, por el contrario, ahora se debate en una dinámica mundial con un alto contenido de incertidumbre y variabilidad; es Japón el país cuna donde se inicia la experimentación de un nuevo modelo basado en la combinación de componentes tecnológicos como la información, la comunicación, la automatización y la robotización; para organizar el trabajo de una manera más ágil, flexible y de rápida adaptación a los cambios que vayan surgiendo.

Flexibilidad Laboral

Ciertamente, hoy el mercado de trabajo exige personal cada vez más capacitado que pueda asumir y responder a varias situaciones de diversa complejidad, sin circunscribirse a un sólo cargo, es decir polivalente; resulta interesante a efectos de esta investigación señalar las circunstancias que dieron origen a este mecanismo, y que constituye una más de las consecuencias del proceso de reestructuración laboral que vienen llevando desde hace años las empresas; básicamente es producto de la llamada flexibilidad laboral.

Al respecto Barrios (2009) expresa que:

La flexibilidad laboral nace junto con la reestructuración productiva, iniciada en la primera mitad de los ochenta, esta se comprende como una nueva fase de la dominación y de explotación capitalista, fundada en la imposición de un naciente régimen de acumulación y de regulación cuya expresión en los modelos productivos recibe la denominación de postfordismo o japonización. (p.241)

Esto significa, que el fenómeno de la flexibilización en las relaciones laborales representa una etapa más del capitalismo, para adaptarse a los nuevos escenarios económicos y de consumo; asumiéndose que las organizaciones tienen que ser lo suficientemente flexible como para enfrentar la variabilidad de la demanda; los avances de la ciencia y la tecnología han sido los principales factores que han influido en la organización del trabajo, al punto que la incorporación de nuevos procesos, materiales y técnicas de producción ha repercutido en el tipo de relaciones que se establecen entre la empresa como organización, el trabajador y el cargo desempeñado.

Estos cambios corresponden con los nuevos métodos de trabajo flexible, que se caracteriza de acuerdo con Fernández (2006:2) por la “delegación de mayores responsabilidades a los trabajadores de bajas jerarquías, el aplanamiento de la estructura organizacional, la extensión del trabajo en equipo, y el diseño de puestos de trabajo pensados ya no para la ejecución de tareas muy específicas, sino para la realización de una multiplicidad de funciones”; en tal sentido, se puede decir entonces que flexibilidad puede ser considerada como el conjunto de prácticas empresariales que se ponen en marcha para adaptar la organización a un entorno cambiante; que busca la mejor utilización de los trabajadores en función de las necesidades de producción y de los cambios según sea la evolución de la demanda. La flexibilidad laboral actúa sobre la estabilidad del empleo, las formas y tiempos de contratación, los horarios de trabajo, niveles salarios, la seguridad laboral y los ritmos e intensidad del trabajo, afectando en consecuencia la vida de los trabajadores.

Para González (2006:40) la flexibilidad laboral tiene dos acepciones, desde el punto de vista de la empresa es entendida como “las estrategias realizadas por esta para adaptarse al mercado”, lo que concuerda con las posturas que hasta ahora se habían presentado, sin embargo llama la atención la definición del término desde el punto de vista del trabajador, según el cual constituye “la mayor disposición de manera concertada a adaptarse a las nuevas y mayores tareas y a las nuevas condiciones del trabajo todo esto acompañado de una actuación pasiva del sindicato”, lo cual puede interpretarse como la aceptación de condiciones de trabajo poco favorables apoyadas por el movimiento sindical y que benefician indudablemente a la empresa, por lo tanto significa que la lucha obrera de igual forma se ha adaptado paulatinamente a las condiciones del mercado,

lo que explica la sustancial desmejora de las relaciones laborales en últimos años.

Por otro lado, para Calero (2004) el concepto de flexibilidad se divide, en dos dimensiones flexibilidad externa e interna y se añade la flexibilidad del tiempo, para referirse a la flexibilidad externa hace referencia a los procesos de internalización productiva, sea haciendo uso de subcontrataciones o de servicios de empleo temporal. En cuanto a la flexibilidad interna destaca cuatro áreas, la flexibilidad funcional, numérica, salarial y la flexibilidad en el proceso de trabajo. La flexibilidad del tiempo consiste en la práctica de alargar o reducir la jornada laboral.

Benavidez (2003), por su parte señala que flexibilidad puede ser entendida de dos maneras:

Como un mecanismo de optimización de los recursos empresariales (humano, tecnológico, económico), en función de una nueva manera de concebir el hecho social trabajo; respetando su dimensión humana; y como un mecanismo de eliminación de las conquistas, normas protectoras y garantías laborales de los trabajadores. (p.20)

La importancia de tomar en cuenta ambas formas de flexibilización responde a la necesidad de entender el origen y la magnitud de las transformaciones que se han venido produciendo en el mundo laboral; se podría considerar que la flexibilización tiene consideraciones positivas y negativas.

La parte positiva estaría representada en el hecho de que la flexibilidad permite a las empresas mantener su competitividad mediante el ajuste a las presiones externas, además de estimular la diversificación y expansión del empleo; lo que hace posible la supervivencia de la empresa, que a su vez, sustenta el empleo y el bienestar económico, y trae aparejados los beneficios adicionales de la estabilidad social y política. El aspecto negativo, implica la abolición de una serie de garantías brindadas tradicionalmente a los trabajadores frente a un empleador que goza de mayor poder en la relación contractual; lo que a su vez, va a generar el debilitamiento de un derecho que ha perseguido introducir.

La flexibilidad laboral es un concepto que agrupa a distintos fenómenos, muchos de los cuales difieren según el país. Cada región según sus propias tradiciones han explorado caminos diversos de flexibilidad; sin embargo Barrios (2009:243) sostiene que existe una gran diversidad de criterios para entender y clasificar la flexibilidad, ya que “depende del autor y su corriente de pensamiento”, de la revisión realizada y tomando en consideración los diferentes autores citados los tipos de flexibilidad conocidos más comúnmente se detallan a continuación:

Flexibilidad numérica: está compuesta por el ajuste de la cantidad de personal o de tiempo de trabajo a las necesidades de producción la empresa.

Flexibilidad de la organización del trabajo: implica cambios en el control y en la organización del trabajo, existe la participación del trabajador en el proceso productivo mediante las labores en equipo, y en general la fuerza de

trabajo se caracteriza por no estar sindicalizada o se presenta un sindicalismo de empresa.

Flexibilidad funcional: capacidad de la empresa para utilizar de manera eficaz su fuerza de trabajo, mediante la adecuación y variación de las funciones de los trabajadores hacia las necesidades de la empresa.

Flexibilidad Salarial: pagos del salario en consecución al alcance de los objetivos de producción y la rentabilidad de la empresa.

Flexibilidad Contractual: establecimiento de cláusulas en los contratos laborales, que favorecen o permiten la subcontratación, movilidad y polivalencia de los trabajadores.

En base a las descripciones presentadas anteriormente, se puede señalar que la flexibilización laboral, independientemente de la tipología que adopte, viene a ser una estrategia de organización del trabajo para mejorar la productividad y reducir los costos contractuales con la fuerza de trabajo; la flexibilización interna introduce cambios en las relaciones laborales del proceso productivo sustituyendo la rigidez del modelo de organización del trabajo Taylor-fordista; donde es posible identificar dos tipos de prácticas predominantes, ligada a acciones sobre la remuneración, atados a resultados de la empresa o logros individuales; a la organización del trabajo, respondiendo a diversas formas de polivalencia, re-estructurando puestos de trabajo y funciones.

Flexibilidad Funcional

Un punto de referencia obligatorio previo para analizar la polivalencia es la flexibilidad funcional, que busca asegurar que los trabajadores poseen las capacidades y habilidades necesarias para las actividades desarrolladas en la empresa en cada momento. Según Benavidez (2003:25) este tipo de flexibilidad “consiste en la optimización del recurso humano, mediante su asignación en tareas diferentes de acuerdo con los requerimientos del proceso productivo, la cual se hace posible gracias a la polivalencia del personal y de los equipos”. Esto significa que se puede reorganizar permanentemente el proceso de trabajo mediante el empleo de trabajadores polivalentes, lo que equivale a la ampliación de la descripción de las tareas del empleado que lo hace adquirir gran movilidad dentro del proceso productivo.

Fernández (2006) indica que el logro de este resultado se consigue por el mecanismo contrario a la división del trabajo y la separación de tareas, ampliando la gama de tareas y capacidades necesarias para un cargo e incrementando la rotación de puestos de trabajo. Este mismo autor señala, que ampliación de tareas puede ser horizontal o vertical, en el primer caso el trabajador asume tareas que anteriormente desarrollaban otros empleados del mismo nivel jerárquico; y en la segunda se incorporan tareas anteriormente realizadas por empleados de niveles superiores o inferior. Para conseguir esta flexibilidad es necesario contar con personal cualificado, con alta polivalencia profesional y activamente implicado en las decisiones y los procesos de la organización.

Las ventajas de este tipo de flexibilización son evidentes e inmediatas para la organización de la producción, Benavidez (2003) considera que es posible variar las competencias del trabajador a fin de dar respuesta a los cambios en la carga o ritmo de trabajo o del recurso tecnológico, lo que a su vez facilita la integración de tareas que se pudiesen realizar, entre funciones de igual nivel de calificación, por ejemplo, dentro del personal de mantenimiento y operación, como en el plano vertical, reuniendo funciones de distinto grado de calificación, tales como el control de calidad, preparación y operación de la máquina, y mantenimiento o programación.

Esta estrategia variar la calificación del empleado para cubrir necesidades de la producción, incorporando funciones adicionales a las que originalmente realizaba el trabajador en el cargo que desempeña, bien sea dentro del ámbito de competencias para el cual está capacitada la persona o bien involucrando actividades distintas dentro de su preparación profesional, implica la condición de polivalencia laboral lo cual significa un reto importante para el empleado, quien tiene la responsabilidad de una carga importante de trabajo y con ello la exigencia a sí mismo de cumplir con la asignación diferentes funciones.

Polivalencia laboral

El Diccionario de la Lengua Española (2012) de la Real academia española, (R.A.E.) define la polivalencia como calidad de polivalente, es decir, que posee varios valores, y la equipara al término plurivalente. Ander-Egg (1981) citado por Giménez (2005:118) hace referencia a que este término polivalente como un “adjetivo compuesto de las partículas polys, muchos y valens que vale, que significa que puede ser capaz de diversas

cosas; que puede servir para varios usos”, lo que significa, que se trata de una persona que pueden realizar diferentes tareas o actividades .

Partiendo de la premisa de que una producción flexible requiere un trabajador que pueda hacer diversas actividades, las empresas quieren empleados polivalentes y flexibles, que estén capacitados para cambiar de actividad en cualquier momento. En tal sentido Dadoy (1978:91) citado por Monteiro (1996:64) define la polivalencia como la “capacidad de un trabajador de ocupar por lo menos dos puestos, en el caso de personal obrero, o al menos dos funciones para el personal administrativo”; es decir un empleado capaz de llevar a cabo actividades diferentes al ejercicio de la labor asignada originalmente.

En palabras de Burgos, (1997) polivalencia significa que el trabajador no queda atado a una función determinada, sino que se convierte en un empleado todero, flexibilizando su adaptación a cualquiera de las funciones previstas, a los cambios continuos, a resolver problemas y a tomar decisiones. Las empresas buscan personas integrales, que no sólo sean útiles para un puesto de trabajo predeterminado, sino que cuenten con valores agregados y características que los diferencien del trabajador obsoleto. La polivalencia fomenta la rotación en espiral en las organizaciones y las empresas modernas necesitan trabajadores modernos. Esto quiere decir que un empleado determinado, al mostrar sus habilidades en un cargo, puede ser promovido a uno superior que no se encuentre directamente relacionado con el área en la que se encontraba.

Según Monteiro (1996), es necesario distinguir entre el trabajador multifuncional y el multicalificado, que sería en realidad el polivalente;

sostiene que el multifuncional, sería el trabajador industrial capaz de manejar más de una máquina con características semejantes y de realizar tareas rutinarias de inspección y/o mantenimiento; y el multicalificado, desarrolla e incorpora diferentes habilidades y competencias profesionales, incluida la planificación del trabajo propio.

En el caso de la empresa objeto de estudio la condición de polivalencia laboral viene dada por un profundo proceso de reestructuración que se viene llevando a cabo en la organización desde hace aproximadamente tres años, y que tiene por objetivo lograr el tamaño óptimo de la plantilla de personal; en la actualidad los cargos del área administrativa están siendo rediseñados, se han eliminado cargos, procesos y redistribuidas funciones, con la finalidad de obtener una estructura más ágil, equipos multifuncionales y flexibles; por estas razones muchos empleados han tenido que asumir funciones adicionales a las que venían realizando originalmente, por general constituyen actividades dentro del ámbito de competencia para la cual está formado el trabajador, pero que sin duda implica el desarrollo de nuevas o otras labores que conlleva un considerable incremento en el ritmo de trabajo.

Intensificación del trabajo

La innovación y la mejora continua se han convertido hoy en los principios fundamentales de los procesos de racionalización de la organización del trabajo, regidos por la reducción del tiempo de lanzamiento de un nuevo producto, de respuesta a una nueva demanda del mercado, de amortización de las instalaciones, entre otros aspectos. Para Pinilla (2004), esta racionalización, más integrada y más flexible a la vez, es posible gracias a la

informatización de los sistemas de gestión y al creciente control informatizado de los procesos de fabricación.

La reducción del tiempo y la intensificación de los procesos son entonces inevitables; el ahorro de tiempo se convierte en el motor del desarrollo productivo, pero la velocidad alcanzada, el desenfrenado ritmo no se consigue gratis, los costes en un sistema que genera desigualdad se concentran en una parte de la sociedad. La fatiga, la enfermedad, el accidente y la muerte prematura son el tributo que unos pagan para beneficio de otros. Lo novedoso del proceso de intensificación es, su dimensión y sus variadas formas; no son sólo los puestos de trabajo ligados a la cadena de fabricación o los determinados por la cadencia de la máquina los que sufren esas presiones sobre el ritmo de trabajo, sino que ya afecta a cualquier rama de actividad, u ocupación, incluso las, hasta hace poco, más aisladas de las presiones externas y competitivas.

A las fuentes de presión tradicionales del mundo industrial y de los servicios se añaden cada vez más presiones del mercado en forma de objetivos productivos y de prestación de servicios a corto plazo, con objetivos temporales cada día más estrictos e individualizados. De acuerdo a lo señalado por Burgos (1997), el alto ritmo de trabajo impone crecientes dificultades de comunicación entre los trabajadores propiciando la aparición de descoordinaciones en los procesos de trabajo con el consiguiente riesgo para los trabajadores que ejecutan actividades peligrosas.

En tal sentido, se puede decir que las exigencias de trabajo no sólo crecen también se acumulan en mayor grado sobre los mismos trabajadores. En particular, la combinación de gran atención y alto ritmo afecta cada día a

mayor número de empleados, en especial a las de mayor cualificación profesional. Así, mayor complejidad y rapidez en la tarea encomendada, debiendo cumplir plazos estrictos y cortos parece ser una exigencia creciente de las organizaciones laborales.

Bases Legales

Dentro del marco legal que rige el ámbito de las relaciones de trabajo se encuentra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999), donde se especifica en el artículo 3, que entre los fines esenciales del Estado se encuentra la defensa, el desarrollo y el respeto a la dignidad de las personas, así como la construcción de una sociedad donde prevalezca la justicia y la paz, orientada a la prosperidad y el bienestar del pueblo, siendo los medios para el alcance de dichos objetivos, la educación y el trabajo como procesos fundamentales; en consonancia con estas disposiciones ambas actividades son reconocidas como un deber y derecho de todo venezolano, como medio de evolución y progreso de la sociedad. Es el Estado quien debe garantizar que toda persona pueda obtener una ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y el ejercicio del derecho al trabajo, artículo 87.

Bajo estas premisas, el salario se constituye como el medio esencial que le permita al trabajador vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales; garantizándose el pago de igual salario por igual trabajo artículo 91; en conformidad con esta disposición en la Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) promulgada en 2012, consagra que artículo 109 Principio de igual salario por igual trabajo : “A trabajo igual, desempeñado en

puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual”; es decir que los empleados en condición de polivalencia laboral, en muchas ocasiones, a pesar que realizan dos o más funciones en un sólo cargo reciben el pago de un sólo salario, lo cual significa sin duda alguna el menoscabo del derecho que tiene todo trabajador de recibir un salario justo en proporción al trabajo desarrollado y recompense el esfuerzo que realice para llevar a cabo su labor; es decir que aquel al cual se le adjudiquen otras actividades adicionales a las que realizaba originalmente debería recibir de manera simultánea un incremento en su salario como compensación por el trabajo a desempeñar, y no constituirse un mecanismo para el abaratamiento de los costos de la fuerza productiva.

Por otro lado, es responsabilidad del patrono implementar medidas orientadas a ofrecer condiciones de higiene y seguridad adecuadas a los trabajadores, en un medio ambiente de trabajo apropiado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales, de igual manera dicha responsabilidad adquiere rango constitucional de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 87 de la carta magna, y que se encuentra ampliado en las disposiciones de la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) promulgada en el año 2005, cuyo fin es la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social según se indica en el artículo 1, es decir dicha normativa dispone y regula lo conducente al desempeño del trabajo en condiciones seguras y velando por el máximo bienestar posible para las personas en ocasión al trabajo.

En el artículo 53 de la LOPCYMAT, numeral 1 se establece el derecho de todo trabajador a ser informado, previo al inicio de sus actividades, de los riesgos a los que expone y las condiciones en las cuales va desarrollar sus actividades, así como del deterioro que estas pueden causarle a su salud y las medidas para evitarlo; en la LOT artículo 236 de igual manera se hace mención de este particular, y aludiendo a los riesgos psicosociales; y son riesgos estos lo que envuelve la condición de polivalencia laboral, puesto representan situaciones relativas a aspectos de las condiciones y organización del trabajo, como excesiva responsabilidad, falta de desarrollo de aptitudes, ritmo excesivo de trabajo, conflicto de competencias, calidad de vida de la persona, entre otros.

Vale la pena mencionar el numeral 4, del artículo 53 de la LOPCYMAT, donde se hace referencia a la formación teórica y práctica que debe recibir el trabajador para conservar su bienestar, cuando se realizan cambios en las funciones que realiza es una de las situaciones indicadas por esta disposición para impartir el adiestramiento; lo cual significa que el trabajador debe recibir una preparación previa cuando las actividades que realice sean modificadas, de manera que pueda desarrollar habilidades para el mejor desempeño de sus labores, y sin duda alguna al asumir otras funciones diferentes a las que venía ejecutando el trabajador, es necesario potenciar sus competencias profesionales mediante procesos de formación que le brinde las herramientas para llevar a cabo las actividades sin perjuicios a su salud física y mental.

Definición de Términos

Condición de trabajo: conjunto de variables que definen la realización de las funciones que desempeña el trabajador y el entorno bajo el cual las realiza, en cuanto que estas variables determinan el bienestar y la salud de la persona.

Cualificaciones: conjunto de competencias profesionales con significación en el empleo, necesarias para el desempeño de las funciones inherentes al cargo de acuerdo a las exigencias organizacionales.

Eficiencia: obtención de los resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles, en consecución del logro de los objetivos organizacionales.

Flexibilidad funcional: capacidad de las empresas para reorganizar los puestos de trabajo, de forma tal que los empleados pueden ejercer sus funciones realizando un mayor número de tareas.

Flexibilidad laboral: estrategia organizacional que implica la distribución de las tareas y el contenido de los procesos o los canales de comunicación interna, la capacidad de adaptación de la producción sin incurrir en costes elevados y la adecuación eficiente de los recursos humanos disponibles, para adaptarse a las exigencia de los mercados y resultar cada día más eficientes.

Fordismo: sistema de producción en serie desarrollado por Henry Ford, que implica la combinación de cadenas de montaje, trabajo y maquinaria especializada, altos salarios y un número elevado de trabajadores en

plantilla; se basa en la premisa de que a mayor salario y menores precios se daría un mayor consumo, lo que cerraría un ciclo producción masiva-consumo masivo y con el sostenimiento del sistema.

Multicalificado: trabajador que desarrolla e incorpora diferentes habilidades, destrezas y conocimientos para el desempeño de sus funciones.

Postfordismo: sistema de producción que surge por el agotamiento del paradigma fordista, propagando la idea de la flexibilidad laboral y la adaptabilidad de la fuerza de trabajo a las necesidades de la producción; como respuesta a los mercados globalizados, a la introducción de nuevas tecnologías de información y la satisfacción del consumidor.

Polivalencia laboral: condición laboral donde un empleado puede ocupar por lo menos dos puestos, en el caso de personal obrero, o al menos dos funciones para el personal administrativo.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En esta fase del estudio se explican los aspectos metodológicos empleados para la consecución de los objetivos propuestos, entre estos el tipo, nivel y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de información y la estrategia metodológica empleada.

Consideraciones Generales

La investigación a desarrollar se llevó cabo mediante el enfoque de una investigación cuantitativa, entendida como aquella que permite explorar los datos de manera científica (Gómez, 2010), es decir en forma numérica, con ayuda de herramientas del campo de la estadística. Al respecto Hurtado y Toro (2001) señalan:

La modalidad cuantitativa de investigación es positivista; hipotética-deductiva, particularista, objetiva, orientada a resultados, propia de las ciencias naturales, utiliza métodos y técnicas confiables, mesurables, comprobables; privilegio de la matemática y la estadística; formaliza hipótesis en fases operativas, la teoría que le sirve de base termina operacionalizada a través de procedimientos estandarizados, lo empírico se privilegia por encima de lo teórico... (p.42)

En base a esta caracterización, cabe destacar que fundamentalmente el modelaje de la investigación cuantitativa lo define el paradigma positivista que la rige, según el cual, la posibilidad de estudiar científicamente los

hechos o fenómenos dependen de lo experimentable, observable y verificable que estos puedan ser. En el caso particular del presente estudio, se pretendió demostrar de manera científica y cuantificable la incidencia de la polivalencia en la eficiencia del personal administrativo que labora en la empresa seleccionada para realizar la pesquisa.

De acuerdo a la finalidad, el trabajo se enmarcó dentro de la categoría de la investigación aplicada, al respecto Sabino (1992) señala que se trata de estudios cuyos resultados tienen como propósito utilizarlos de un modo directo e inmediato para solucionar, favorecer o mejorar la situación objeto de estudio o aspectos derivados del estudio que requieren atención.

Diseño de la Investigación

La labor a realizar se desarrolló bajo el contexto de una investigación documental y de campo, Delgado de Smith (2006:229) señala, respecto al primero, que este “centra su esfuerzo exclusivamente en la recopilación documental, con el propósito de obtener antecedentes sobre un aspecto de estudio”; efectivamente para la formulación del presente estudio se acudió a la búsqueda de información relativa a la polivalencia y los efectos que dicha condición genera en el trabajador, así como el conjunto de elementos que rodean el surgimiento y fortalecimiento de este fenómeno en la dinámica actual donde se desenvuelven las relaciones laborales.

Dado que la indagación de la incidencia de dicho fenómeno se llevó a cabo directamente en el lugar donde se presenta el problema se considera una investigación de campo, los datos requeridos para la consecución de los fines propuestos por el investigador fueron obtenidos directamente de la

realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna (Arias, 2006). En el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2003), de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador se define a este tipo de investigación de la siguiente manera:

Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en éste sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios...(p. 14).

Por otro lado, es conveniente destacar que el presente estudio fue elaborado bajo un esquema no experimental, ya que sólo, como lo indica Sampieri, Fernández, & Collado (2006), se observaran los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

A su vez, es importante mencionar, de acuerdo a la esquematización de los diseños no experimentales en base al espacio temporal o el número de momentos que se emplea para la recolección de datos y su respectivo análisis, que la investigación responde a un diseño transeccional descriptivo, que de acuerdo al autor anteriormente mencionado, Sampieri et al (2006:188), “presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en un determinado momento.”, tal es caso de esta investigación, ya que mediante la aplicación

de los instrumentos seleccionados para la recolección de datos en un momento específico, se pudo conocer cómo se presenta el fenómeno en estudio para explicar posteriormente sus manifestaciones.

Nivel de la Investigación

La profundidad científica que asumió la presente investigación se enmarca dentro de un nivel descriptivo-explicativo, ya que primeramente se logró detallar la situación real de los cargos y empleados bajo la condición de polivalencia laboral en la empresa objeto, definir cómo se desenvuelve la situación y cuáles son sus manifestaciones tanto en los empleados como en su desempeño laboral; en base a este conocimiento minucioso se explicó la incidencia de la polivalencia laboral en la eficiencia personal administrativo que labora en empresas Moore de Venezuela S.A. en consecución de los objetivos organizacionales.

Las investigaciones en el nivel descriptivo, de acuerdo con Delgado de Smith (2006:231), “están dirigidas a reseñar las características primordiales de un fenómeno” es decir, su objetivo es caracterizar el hecho o fenómeno estudiado para establecer su estructura o comportamiento. En cuanto al nivel explicativo, Ander-Egg (1988) señala que se trata de una investigación que intenta saber por qué ocurren los fenómenos, cuáles son los factores determinantes, cómo se transforman y de dónde proceden. En este mismo sentido, Delgado de Smith (2006:232) menciona que “la preocupación de este tipo de investigación está en determinar las causas que originan un determinado fenómeno o bien, las consecuencias del mismo”.

En base a los argumentos señalados anteriormente acerca ambos niveles de investigación, el autor de este estudio a los fines de alcanzar los objetivos trazados, considera que para el logro de los mismos se requería caracterizar la situación en la empresa de estudio respecto a la polivalencia laboral, para luego explicar cómo afecta dicha condición a los empleados administrativos en consecución de los objetivos organizacionales.

Técnicas e Instrumentos de Investigación

En este estudio se utilizaron para la recolección de los datos e información, la recopilación documental y la encuesta, cuya herramienta a emplear será el cuestionario.

Delgado de Smith (2006) establece que mediante la recopilación documental se colectan antecedentes relacionados con la investigación y se realiza la consulta de documentos escritos, sean formales o no. Para el desarrollo de este estudio, los tipos de documentos a consultados fueron escritos y numéricos, denominados también como estadísticos, que permitieron al investigador estudiar la estructura organizativa, las descripciones de cargos, los planes de carrera, planes de compensación, planes de formación, estudios de clima organizacional, reportes de salud ocupacional y de ausentismo laboral; así como los indicadores de gestión claves relacionados a los resultados de la organización.

Por otra parte, se aplicó una encuesta, la cual es un conjunto de preguntas ordenadas dirigidas a una población en particular con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos; en este sentido Arias (2006) señala que la encuesta es un método de recogida de información que

consiste en interrogar a los miembros de una determinada población mediante la realización de preguntas diseñadas, y pueden ser orales o escritas.

La encuesta realizada en la presente investigación tuvo como finalidad indagar la opinión del personal bajo la condición de polivalencia laboral acerca de la condiciones de trabajo, la manera como se presenta la polivalencia laboral y el efecto que ha tenido en el ámbito personal y laboral, la ejecución de tareas distintas a las que normalmente le corresponden; particularmente se proyecta la realización de una encuesta escrita, cuyo instrumento sea un cuestionario como medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado.

Escala de Likert

Para conocer la opinión del personal en condición de polivalencia, en relación a determinados aspectos que caracterizan su condición de trabajo, fue necesario conocer cuál es la manera de pensar o la postura que adopta el trabajador en relación a ese conjunto de actuaciones y comportamientos que pudiera presentar en la actuación de su cargo, señaladas mediante un conjunto de afirmaciones presentadas; lo cual conlleva a evaluar la actitud de éste grupo de personas.

Considerando que las actitudes no son susceptibles a medición, sólo se pueden inferir de las expresiones verbales o de la conducta observada, es mediante una escala que puede realizar tales inferencias y determinar cuál es comportamiento que se presente ante un hecho o situación en particular; según Ander- Egg (1988), las escalas son herramientas empleadas en las

Ciencias Sociales para percibir y medir características muy diversas de los fenómenos sociales. Estas escalas se basan, generalmente, en las respuestas que el sujeto da una serie graduada de ítems, señalando cuales de aquellos son los que agrada o prefiere.

La escala de Likert es uno de los métodos más conocidos para medir las actitudes, fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta, a pesar de ello es un enfoque que en la actualidad se mantiene vigente. Partiendo de lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (1999:256) esta escala “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos”, es decir se presentan afirmaciones que permiten calificar al objeto de actitud que se está midiendo, a lo cual la persona expone su reacción eligiendo una alternativa de respuesta señalada en la escala elegida.

En este caso en particular, los trabajadores a los cuales se les administró la escala de medición, se le presentaron cuarenta ítems referidos a aspectos tales como procesos de reestructuración, estructura organizativa, responsabilidad, motivación, solución de problemas, manejo del estrés, eficiencia, autopercepción, adaptación al cambio, estados de ánimo, reportes de salud, satisfacción personal, formación profesional, reorganización del trabajo e incentivos; las respuestas a las afirmaciones señaladas fueron seleccionadas en punto específico de la escala, tipo ordinal, del continuo:

1= Muy en desacuerdo

2= En desacuerdo

3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4= De acuerdo

5= Muy de acuerdo

Validez y Confiabilidad

Los instrumentos de recolección de datos deben reunir dos requisitos primordiales, que son la validez y la confiabilidad, de tal manera dicho instrumento pueda proporcionar información que responda a las interrogantes formuladas por el investigador. En cuanto a la validez Hernández, Fernández y Baptista (1999:237) sostienen que se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir”, lo cual se interpreta como aquel instrumento que está diseñado de tal manera que cumple satisfactoriamente con los propósitos específicos para lo que fue elaborado.

En este sentido, fue necesario que la escala de Likert diseñada en la presente investigación cumpliera con este requerimiento, su validez estuvo determinada mediante la revisión del contenido por el criterio de juicio de expertos, con respecto a esta modalidad Hurtado y Toro (1998:85) señalan que “se refiere a que el instrumento de medición esté construido de tal modo que realmente mida los aspectos que se quieren medir”. Entonces, para obtener la validez fueron seleccionados tres expertos en la materia, los cuales analizaron, revisaron y evaluaron aspectos como la redacción, claridad, pertinencia y congruencia de los ítems planteados, a fin determinar si el instrumento reunía las características necesarias para ser considerado válido, por lo tanto apto para ser aplicado para el logro del objetivo planteado.

A cada experto se le suministró información acerca del título, los objetivos de la investigación, la estrategia metodológica, el instrumento propuesto y una guía de validación. (Ver anexo 1). A continuación se presenta la representación grafica de los resultados obtenidos:

Cuadro N° 1 Validación del instrumento

ESPECIALISTA EVALUADOR	PREGUNTAS		VALIDEZ
	APROBADAS	OBSERVACIONES	
1	40	0	33,33%
2	40	0	33,33%
3	40	0	33,33%
TOTAL			100%

Autor: Finol (2015)

La aprobación de los tres expertos es de un 100% de validez, lo que significa que la información contenida en el instrumento contiene claridad, pertinencia y congruencia necesarias para poder aplicar el cuestionario.

Respecto a la confiabilidad Hurtado y Toro (1998:85) consideran que “es uno de los requisitos de la investigación cuantitativa y se fundamenta en el grado con que los instrumentos de mediación cumplen su finalidad”, esto significa que el instrumento proporcionará resultados consistentes,

permitiendo obtener los mismos datos cada vez que se realiza la observación del mismo fenómeno o situación en particular.

En cuanto al criterio de confiabilidad del instrumento en la presente investigación, primeramente se procedió a efectuar una prueba piloto, que como lo expresa Selltiz (2004: 48), “consiste en probar previamente las técnicas e instrumento sobre una muestra pequeña lo más semejante posible a la muestra definitiva”. En este caso en particular, se tomaron tres (03) empleados, perteneciente a las áreas de recursos humanos, contabilidad y costos y precios. Los consultados, indicaron diferentes observaciones y recomendaciones que fueron incorporadas al instrumento, de tal manera que las afirmaciones guardaran un orden lógico en función a los objetivos planteados inicialmente y no se induzca una respuesta, evitando una investigación sesgada.

Una vez validado el instrumento por los expertos y obtenido los resultados de la prueba piloto, se procedió a aplicar el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por Lee Joseph Cronbach en 1951, el cual requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores oscilantes entre cero y uno (Hernández, Fernández y Baptista, 1999) donde se considera que un coeficiente de cero representa nula confiabilidad y uno significa un máximo de confiabilidad.

La fórmula de este procedimiento estadístico, es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

En donde:

α : Es el coeficiente de confiabilidad

K: Es el número de ítems que contiene el instrumento

S_i^2 : Es la sumatoria de la varianza individual de los ítems

S_T^2 . Es la varianza total de la prueba

Al reemplazar los valores al cual hace referencia la fórmula de cálculo de la confiabilidad Cronbach, se obtienen los siguientes resultados:

$$\alpha = \left(\frac{40}{39} \right) * \left[1 - \left(\frac{33,30}{176,68} \right) \right]$$

$$\alpha = \left(\frac{40}{39} \right) * (1 - 0,1884)$$

$$\alpha = (1,0256) * (0,8116)$$

$$\alpha = 0,8323$$

El valor obtenido se comparará con la escala que presenta Ruiz (1998: 58), tal como se representa a continuación:

Cuadro N° 2: Escala del Coeficiente de Confiabilidad

Rango	Magnitud
0.81 – 1.00	Muy Alta
0.61 – 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Moderada
0.21 – 0.40	Baja
0.01 – 0.20	Muy Baja

Autor: Ruiz (1998)

El resultado obtenido se ubica en la escala que comprende el rango de valores 0,81-1,00, por lo que se evidencia que existe una correspondencia muy alta entre las respuestas de los ítems, lo que permite concluir que el cuestionario es confiable desde el punto de vista estadístico. (Ver Anexo 2)

Población

De acuerdo con Hurtado y Toro (1998:78) la población “se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan, a los elementos o unidades que se van a estudiar”. Por lo tanto, a los efectos de este trabajo, la población en estudio la comprende todos los trabajadores del área administrativa de la empresa, conformada por 49 personas que pertenecen a los departamentos de Contabilidad, Recursos Humanos, Compras, Crédito y Cobranza y el Tecnología de la Información.

Muestra

En esencia, la muestra es un subgrupo de la población que el investigador selecciona para facilitar el desarrollo del estudio, ya que generalmente pocas veces se puede medir a toda la población en relación al tema investigado, a este respecto Arias (2006:83) señala que la muestra “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. Es decir, es una representación de la población que permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población.

Para efectos de esta investigación se consideró utilizar una muestra intencionada, que corresponde al tipo de muestreo no probabilístico según Hernández, Fernández y Baptista (1999) es un método en que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar a la muestra. Particularmente se empleó el muestreo intencionado, que de acuerdo con Arias (2006:85) “los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador”. Lo juicios considerados para la selección de la muestra son los siguientes:

Al empleado se le han asignado funciones adicionales a las atribuidas originalmente cuando fue contratado para el cargo.

El empleado desarrolla o ha desarrollado las funciones inherentes a dos o más cargos.

El empleado ha desempeñado diferentes cargos en el departamento o dentro la empresa.

En este sentido, en consideración a estos criterios y a su observancia en la actualidad, se ha tomado como muestra 17 personas para la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos de investigación, y mediante los datos que estos empleados aporten será posible analizar la incidencia que tiene la polivalencia laboral en la eficiencia del trabajador, a fin de establecer conclusiones y emitir recomendaciones que favorezcan el bienestar de los trabajadores y el funcionamiento de la organización.

Estrategia Metodológica

Para llevar a cabo esta investigación se ha elaborado un cuadro técnico metodológico, en el cual están desglosados cada uno de los objetivos específicos determinando sus variables o dimensiones, donde se enumeran los indicadores que determinan la definición de tales variables. De igual forma se identifican las técnicas e instrumentos utilizados en la consecución de la investigación, para dar respuesta a los ítems que han surgido de las distintas unidades de análisis que se presentan a continuación:

<p>Determinar los factores que fortalecen el desempeño laboral del personal administrativo</p>	<p>Elementos que permiten fortalecer el desempeño laboral</p>	<p>Conjunto de elementos que permiten elevar la eficiencia de los trabajadores a fin de fortalecer su desempeño laboral</p>	<p>Formación Profesional</p> <p>Reorganización del trabajo</p> <p>Incentivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Competencia Actitudinales 29 -Competencia Técnicas 30 - Planificación estratégica 31 -Redistribución de funciones 32 -Incorporación de Tecnología 33 y 34 - Evaluación de desempeño 35 - Planes de carrera 36 y 37 - Planes de compensación 38, 39 y 40 	<p>Encuesta escrita - cuestionario</p>
--	---	---	--	---	--

Cuadro N° 4: Cuadro Técnico Metodológico Objetivo N° 3

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo tiene como finalidad dar respuesta al objetivo general de esta investigación; el cual consiste en analizar la polivalencia laboral del personal administrativo de la empresa Moore de Venezuela S.A.. a partir de los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos seleccionados, en este caso la recopilación documental, la encuesta escrita a través de un cuestionario tipo likert. De tal manera se procede a la tabulación, representación gráfica y a la interpretación analítica que corresponda.

Objetivo N°1: Diagnosticar la situación de la empresa en relación al perfil de los cargos y empleados en condición de polivalencia laboral

El primer objetivo planteado corresponde al diagnóstico de la situación de la empresa-estudio en relación al perfil de los cargos y empleados bajo la condición de polivalencia laboral; para dar cumplimiento a este objetivo se realizaron dos técnicas a saber: revisión documental y encuesta escrita-cuestionario.

Análisis revisión documental

Comprendió la lectura y análisis de documentos referentes a las características generales de la organización, tales como la misión, visión, objetivos organizacionales, políticas, el listado del personal activo para el mes de Marzo de 2015, la estructura organizativa entre otros documentos, con la finalidad de conocer los aspectos generales de la organización que

aporten datos de interés a la investigación y a este objetivo en específico. Particularmente la revisión se enfocó a determinar cómo se encuentra estructurada la organización, y en concreto sondear los procesos de reestructuración que ha experimentado la empresa, los cargos que se han eliminado o fusionado para darle continuidad a la marcha del negocio.

Entre los hallazgos más resaltantes para el estudio, es importante señalar la variación que ha tenido la plantilla de trabajadores del área administrativa entre los años 2010 al 2014, la cual se puede observar en el siguiente cuadro a manera ilustrativa:

Cuadro N° 5: Variación de la plantilla de trabajadores del área administrativa

	AÑOS				
Área/Trabajadores	2010	2011	2012	2013	2014
Servicios Financieros	60	51	47	42	38
Recursos Humanos	13	10	10	11	11
	Total Trabajadores				49

Autor: elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Coordinación de control y Gestión Laboral de la empresa (2015)

Se evidencia que el área con mayor reducción de personal corresponde al área de Servicios Financieros, en 5 años el ajuste de la plantilla ha sido en términos porcentuales del 36 por ciento de los trabajadores, siendo el año 2013 donde se presentó la mayor reestructuración en esta área. La Gerencia de RRHH en el periodo considerado, presenta una mínima variación en sus plantillas con la salida de 2 trabajadores respectivamente. Considerando estos datos, se procedió a revisar la estructura organizativa del año 2012 en

comparación con el organigrama vigente a la presente fecha, con el fin de determinar los perfiles de cargos que fueron eliminados y los empleados que asumieron una carga de trabajo adicional, para mantener el funcionamiento de cada departamento (Ver anexo 3 al 8), encontrándose los siguientes datos:

En el caso de la Dirección de Servicios Financieros se puede observar que presenta una clara tendencia a la centralización del poder en el cargo de Director Financiero, y muy particularmente en el cargo del Contralor de Finanzas, quien asumió la supervisión directa de los departamentos de crédito y cobranzas, análisis financiero y la gestión de una nueva área denominada contraloría de ventas. En varios de estos departamentos fueron reducidos el número de puestos de trabajo, a saber:

Impuestos: se mantuvo con 2 puestos de trabajo respectivamente.

Costos: conserva la jefatura, se elimina un puesto para el cargo de analista de costo así como desaparece la figura de analista de control de inventario.

Contabilidad: desaparece la figura de supervisor y se crea el cargo de coordinador, se eliminan 2 puestos del cargo analista de contabilidad pero se incrementa un puesto adicional para otro auxiliar de contabilidad.

Cuentas por pagar: se mantiene el cargo de coordinador y 2 analistas a su cargo, fue eliminado un puesto para este último nivel.

Crédito y cobranzas: unidad responsable de recuperar el importe total de las ventas al crédito que la empresa realiza, en la actualidad Moore de Venezuela cuenta con 8 oficinas de ventas a nivel nacional, ubicadas en San Cristóbal, Maracaibo, Puerto Ordaz, Puerto la Cruz, Maracay, Valencia,

Barquisimeto, Caracas, y 1 departamento de Televentas ubicada dentro del espacio físico de la organización. Cada oficina de ventas contaba hasta el 2012 con una administradora y auxiliar administrativo que reportaba al jefe de crédito y cobranzas. Para el año 2014, se elimina la jefatura del departamento y se crea el cargo de supervisor, de igual manera desaparecen 2 puestos para el cargo de analista y el puesto de la administradora de televentas, incorporando las actividades del cargo anulado a la administradora de ventas Maracay.

En el caso de los 8 auxiliares presentes en las oficinas regionales, son reducidos sólo a 4 puestos, deduciéndose que esta figura permanece en los departamentos que atienden una zona más amplia del territorio nacional y cuentan con un volumen mayor de ventas, como es el caso de Caracas (Cobertura en el Distrito Capital, Vargas y Miranda), Valencia (Cobertura en Carabobo, Cojedes y Falcón), Puerto la Cruz (Sucre, Nueva Esparta y Anzoátegui) y Puerto Ordaz (Cobertura en Edo. Bolívar, Monagas, Delta Amacuro, El Tigre y El Tigrito).

Análisis Financiero: en este departamento no se manifiestan cambios, permanece la jefatura en área y a su cargo le reporta un analista de precios.

Retomando la situación del director financiero, a partir del año 2014 asume el mando directo del área de compras, que anteriormente contaba con un nivel gerencial, el cual fue suprimido al igual que el nivel supervisorio y de coordinación. Para este momento, compras se maneja bajo la figura de 2 jefaturas, una abocada a las compras internacionales y la otra con la tarea en lo referente a las compras de materia prima a nivel nacional y la contratación de servicios que requiere la empresa. Cada jefe cuenta con el

apoyo de un analista de compras como con el soporte de pasantes a nivel universitario contratados mediante convenio con la Fundación Educación Industria (FUNDEI), y quienes rotan trimestralmente por la unidad una vez finalizada su práctica profesional.

En lo que respecta a la Gerencia de tecnología e información, en este departamento se puede observar que en la estructura organizativa vigente el gerente asume la supervisión directa del área de soporte técnico, al eliminarse la figura de supervisor de tecnología; asimismo en la unidad se suprime el cargo de analista junior de soporte técnico, al ascender a su ocupante a la siguiente posición, analista master y crearse un nuevo puesto para dicho nivel. Por otro lado, en la unidad de desarrollo de sistemas, se reduce un puesto para el cargo de analista senior de sistemas.

Finalmente, se realiza la misma revisión y análisis para la Gerencia de RRHH donde se logró validar que desaparece la coordinación de servicios al personal y se adjudica las funciones de este cargo a la coordinadora de selección de personal, de igual forma se elimina un puesto para el cargo de analista RRHH así como la figura de auxiliar con la cual contaba el departamento hasta el año 2011; es de destacar que la gerencia cuenta con el apoyo de un aprendiz Inces, quien realiza las funciones que anteriormente llevaba a cabo el auxiliar del área. Para el año 2013, el área presenta una nueva reorganización, se incorpora un nuevo cargo a la unidad, Jefe de relaciones laborales, producto del ascenso del supervisor de nómina, figura que asume el mando del área de servicios al personal y de la gestión de nomina respectivamente.

Tomando en consideración estos cambios, se puede resumir en el siguiente cuadro las figuras que se han eliminado en estas 2 importantes áreas de la empresa objeto de estudio:

Cuadro N°6: cargos eliminados por área organizativa

		CARGOS						
FINANCIEROS	DEPARTAMENTO	Auxiliar	Analista	Administrador	Coordinador	Supervisor	Jefe	Gerente
		Contabilidad		3			1	
	Costos		2					
	Crédito y cobranzas	4	2	1			1	
	Contraloría de ventas							
	Impuestos							
	Tecnología e Información		2			1		
	Compras				1	1		1
RRHH	Reclutamiento y selección		1					
	Adiestramiento y Desarrollo							
	Servicios al personal	1			1			
	Nomina							
	Control y gestión laboral							
TOTAL		5	10	1	2	3	1	1

Autor: elaboración propia a partir de los datos suministrados por la Coordinación de control y Gestión Laboral de la empresa (2015)

De acuerdo a estos resultados, se puede decir que la empresa ha optado por suprimir cargos del nivel base, como lo son auxiliares y analistas, especialmente en las áreas de contabilidad, costos y crédito y cobranzas, centralizando el mando en la figura del contralor financiero. Igualmente, se puede señalar que existe una clara tendencia a suprimir altos mandos e

incorporar personal de menor jerarquía concentrando en jefaturas y gerencias como es el caso de los departamentos de Tecnología e información y compras respectivamente. Esta estrategia, puesta en práctica por la empresa concuerda con lo señalado por los autores en lo referente a la flexibilidad laboral, como indica Fernández (2006) se busca ampliar la gama de tareas y capacidades necesarias para desempeñar un cargo, o bien con lo señalado por Benavidez (2003) al señalar que las actividades del trabajador se renuevan para dar respuesta a los cambios en la carga o ritmo de trabajo facilitando la integración de tareas que pudiese realizar, entre funciones de distintos niveles de calificación.

Al ubicar el perfil de los cargos y empleados en condición de polivalencia, es evidente que la organización aplica este mecanismo en sus empleados con mayor calificación y nivel profesional, como es el caso de directores y gerentes, sin embargo con la reducción de un importante número de analistas y auxiliares, es evidente que el personal de estas aéreas asume y se le adhieren tareas adicionales que previo al proceso de reestructuración no realizaba.

En la revisión realizada, se pudo constatar adicionalmente que la empresa ha movilizado trabajadores de sus oficinas de ventas a la sede principal como es el caso del auxiliar administrativo de ventas Barquisimeto, quien fue transferido al área de contabilidad para ocupar el mismo cargo pero con funciones netamente diferentes; el auxiliar de ventas Maracay, lo trasladan a la unidad de compras promocionado como analista y 2 de los ocupantes de los cargos analistas de crédito y cobranzas, son ubicados ahora en el área de contraloría de ventas. Estas situaciones reflejan claramente la diversidad de tareas que ahora deben desarrollar los trabajadores por un mismo salario, es decir la polivalencia, que implica la

rotación de los puestos de trabajo y a la movilidad geográfica de acuerdo a la discrecionalidad de la empresa.

Encuesta escrita -cuestionario

Se aplicó el cuestionario elaborado con el objeto de obtener información relevante, desde la óptica de los trabajadores, de cómo se encuentra la organización respecto a determinados indicadores que simbolizan la presencia de la condición de polivalencia laboral. Los resultados obtenidos fueron analizados mediante tablas que están agrupadas por dimensiones, presentando las frecuencias de las respuestas de cada ítems de acuerdo a las alternativas señaladas, obteniéndose así la totalidad de los puntos y los porcentajes correspondientes; esto permitió diseñar un grafico circular donde se representa la opinión general del personal administrativo.

Procesos de Reestructuración:

Conjunto de acciones destinadas a cambiar las jerarquías, los puestos y los lugares de los miembros que componen la organización a fin de obtener diferentes resultados.

Items

Los procesos de reestructuración aplicados en la empresa han afectado el desempeño de mis funciones

Cuadro N° 7: Opinión de los trabajadores respecto a procesos de reestructuración

Alternativas	Ítems	Puntos	Porcent aje
	1		
Muy en desacuerdo	0	0	0%
En desacuerdo	0	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	3	18%
De acuerdo	2	2	12%
Muy de acuerdo	12	12	71%
Totales		17	100%

Gráfico N° 1: Opinión de los trabajadores respecto a procesos de reestructuración

Análisis: el 82 por ciento de los trabajadores encuestados afirman que los procesos de reestructuración que ha llevado a cabo la empresa ha afectado sus funciones, inclusive el 70 por ciento de los empleados considera estar muy de acuerdo y sólo un 18 por ciento indica no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la idea de que dichos procesos de cambio incida en la ejecución de sus funciones; sin embargo, considerando lo expuesto por Fernández (2006) es de esperarse obtener estos resultados, dada la necesidad de las empresas de adaptarse a nuevos escenarios económicos y de consumo, lo que conlleva a prácticas flexibilizadoras para reestructurar el negocio, que implica la delegación de mayores

responsabilidades a los trabajadores de bajas jerarquías, el aplanamiento de la estructura organizacional y el diseño cargos multifuncionales.

Estructura Organizativa:

Forma en que se divide el trabajo en tareas distintas consiguiendo luego la coordinación de las mismas, lo que permite establecer la organización en unidades de negocios y la localización de la toma de decisiones.

Ítems

Conozco la estructura organizativa de la empresa

La organización cuenta con la capacidad organizativa correspondiente para lograr sus metas y propósitos.

Cuadro N° 8: Opinión de los trabajadores respecto a la estructura organizativa

Alternativas	Ítems		Puntos	Porcent aje
	2	3		
Muy en desacuerdo	1	2	3	9%

En desacuerdo	4	2	6	18%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	6	7	21%
De acuerdo	5	3	8	24%
Muy de acuerdo	6	4	10	29%
Totales			34	100%

Gráfico N° 2: Opinión de los trabajadores respecto a la estructura organizativa

Análisis: para esta dimensión, los resultados obtenidos indican que el 52 por ciento del personal identifica la estructura organizativa de la empresa y considera que su capacidad organizativa responde a las necesidades del negocio, sin embargo el 27 por ciento de los encuestando optó por las opciones, en desacuerdo 18 por ciento y en muy en desacuerdo el 9 por ciento; mientras un 21 por ciento indica no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. La información obtenida permite derivar que a pesar que los empleados en su mayoría reconocen la estructura organizativa, no su capacidad de respuesta para el alcance de los objetivos organizacionales; en este sentido es evidente que la organización en congruencia con lo señalado por Benavidez 2003, intenta optimizar sus recursos empresariales, en función a sus necesidades, para generar una estructura ágil y cambiante que permita mantener su competitividad mediante el ajuste interno a las presiones externas, pero sin considerar las exigencia a las que compromete a su personal.

Descripción de cargo

Documento donde se encuentran definidos los objetivos y funciones de un cargo, explicando al trabajador cuales son los deberes, obligaciones o responsabilidades de la posición que ocupa dentro de la organización.

Ítems

Todas las actividades que realizo están detalladas en mi descripción de cargo

Cuadro N° 9: Opinión de los trabajadores respecto a la Descripción de cargo

Alternativas	Ítems	Puntos	Porcent aje
	4		
Muy en desacuerdo	3	3	18%
En desacuerdo	8	8	47%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	5	29%
De acuerdo	1	1	6%
Muy de acuerdo	0	0	0%
Totales		17	100%

Gráfico N° 3: Opinión de los trabajadores respecto a la Descripción de cargo

Análisis: el 47 por ciento de los consultados no están de acuerdo con la afirmación de que las actividades que realizan se encuentran detalladas en su descripción de cargos, un 18 por ciento indica estar muy en desacuerdo y 29 por ciento de los trabajadores señala la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo; sólo el 6 por ciento de la muestra acepta que las funciones que realiza se encuentran perfectamente plasmada en la descripción de cargo. Estos resultados, evidencian las palabras de Burgos (1997), quien sostiene que los el trabajador no queda atado a una función determinada ni específica, sino que se convierte en un empleado que debe adaptarse a diversas funciones y a cambios continuos.

Cargos Fusionados:

Cargos que agrupan funciones y actividades de dos o más posiciones que fueron eliminadas de la organización.

Ítems

He asumido funciones que correspondían a otros cargos que fueron eliminados

Cuadro N° 10: Opinión de los trabajadores respecto a cargos fusionados

Alternativas	Ítems	Puntos	Porcent aje
	5		
Muy en desacuerdo	0	0	0%
En desacuerdo	1	1	6%
Ni de acuerdo, ni en	0	0	0%

desacuerdo			
De acuerdo	7	7	41%
Muy de acuerdo	9	9	53%
Totales		17	100%

Gráfico N° 4: Opinión de los trabajadores respecto a cargos fusionados

Análisis: 94 por ciento de los empleados administrativos afirman haber asumido funciones que correspondían a cargos que se han eliminados de la estructura organizativa de la empresa, 53 por ciento asevera estar muy de acuerdo y un 41 por ciento de acuerdo respectivamente; sólo el 6 por ciento indica no habersele asignado tareas correspondientes a otros cargos. Esta dimensión demuestra una de características básicas de flexibilidad funcional, que consiste, de acuerdo a Benavidez (2003) en reorganizar permanentemente el proceso de trabajo mediante el empleo de trabajadores polivalentes, lo que equivale a la ampliación de la descripción de las tareas del empleado, mediante la asignación de labores diferentes de acuerdo con los requerimientos de la organización.

Objetivo N° 2: Describir las características de la polivalencia laboral en el personal administrativo

Para describir las características de la condición de polivalencia laboral, era necesario conocer la incidencia que ejerce dicha condición en el personal, saber cómo perciben los trabajadores esta situación y los efectos que ha tenido tanto en el ámbito personal como laboral. A fin de alcanzar este objetivo, se le presentó a la muestra seleccionada un conjunto de afirmaciones, donde cada sujeto autoevaluó su conducta y desempeño, de manera tal se puedan medir un conjunto de factores considerados determinantes para la adecuada actuación del trabajador en el cargo que desempeña.

Responsabilidad

Es el compromiso y alto sentido del deber para el cumplimiento de las diversas obligaciones que se le presentan.

Ítems

Me siento comprometido con las diversas funciones que realizó, aunque algunas de ellas no me corresponde realizar

Mi gestión tiene una incidencia fundamental en el alcance de los objetivos organizacionales, por cual apoyo la ejecución de diferentes funciones inherentes a otros cargos

Cuadro N° 11: Opinión de los trabajadores respecto a la responsabilidad

Alternativas	Ítems		Puntos	Porcent aje
	6	7		
Muy en desacuerdo	0	0	0	0%
En desacuerdo	1	0	1	3%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	3	7	21%
De acuerdo	5	9	14	41%
Muy de acuerdo	7	5	12	35%
Totales			34	100%

Gráfico N° 5: Opinión de los trabajadores respecto a la responsabilidad

Fuente: Finol (2015)

Análisis: los resultados obtenidos demuestran que el 76 por ciento de los trabajadores del área administrativa tienen un alto sentido de compromiso con la organización, a pesar de estar consciente que realizan actividades que no le corresponden o son inherentes a otros cargos. Sólo un 21 por ciento de los encuestados se muestra indeciso al no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación, por lo que se infiere que al sentirse con una carga de trabajo adicional, puede enfrentar cierta resistencia a responder por el cumplimiento de actividades que no le corresponde realizar; en este sentido sólo un 3% de los trabajadores indica en no estar de acuerdo con asumir otras responsabilidades, y por ende poseen un bajo nivel del deber con la organización. Al analizar las características de la población vale la pena destacar que todos poseen estudios universitarios y una importante calificación, lo que concuerda con lo señalado por Fernández (2006) al señalar que la flexibilidad funcional y la polivalencia comúnmente es aplicada a personal cualificado, que generalmente se encuentra activamente

implicado en las decisiones y los procesos de la organización, con ello un importante sentido de responsabilidad e involucramiento con la empresa; como es el caso del personal objeto de estudio, cuyas funciones dan vida a aéreas neurálgicas para el negocio como son finanzas, compras, sistemas y RRHH.

Motivación

Grado de energía y entusiasmo que mantiene impulsado al trabajador para realizar las funciones inherentes a su cargo.

Ítems

Las condiciones de trabajo que me ofrece la empresa me estimulan para dar lo mejor de mí

Busco nuevas y mejores maneras de hacer las cosas

Cuadro N° 12: Opinión de los trabajadores respecto a motivación

Alternativas	Ítems		Puntos	
	8	9		
Muy en desacuerdo	1	0	1	3%
En desacuerdo	6	1	7	21%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	2	4	12%
De acuerdo	8	6	14	41%
Muy de acuerdo	0	8	8	24%
Totales			34	100%

Gráfico N° 6: Opinión de los trabajadores respecto a la motivación

Análisis: el 41 por ciento de los trabajadores afirman estar de acuerdo con mantenerse entusiasmado para realizar sus funciones, un 23 por ciento indican estar muy de acuerdo, lo que traduce que el 64 por ciento del personal a pesar de los niveles de sobrecarga de trabajo, de realizar diversas funciones se siente impulsado para responder a los compromisos que se le presentan, a buscar mejores maneras de hacer las cosas y a contribuir con los objetivos organizacionales. Sin embargo, es importante señalar que un 21 por ciento de los encuestados se ubicó dentro de las opción en desacuerdo, 12 por ciento señala no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y sólo un 3 por ciento considera estar muy en desacuerdo, valiéndose básicamente de la afirmación de sentirse estimulado por el ambiente de trabajo. Estos resultados concuerdan con los hallazgos de Osorio y Gonzáles (2014) quienes establecen que la polivalencia laboral no representa una condición laboral favorable para el trabajador sino para la empresa, ya que declina el compromiso del trabajador en el alcance de los objetivos organizacionales, siendo su principal motivación mejorar su formación, preparación y competitividad; para obtener un mejor cargo dentro o fuera de la organización.

Solución de Problemas

Habilidad para trazar estrategias que permiten dar respuesta a situaciones adversas que se presenten, satisfaciendo los intereses y necesidades de todos los involucrados.

Ítems

Logró resolver los conflictos que se presentan en el desempeño de mis funciones

Encuentro rápidamente soluciones adecuadas a problemas que surgen en mi área de trabajo

Cuadro N° 13: Opinión de los trabajadores respecto a solución de problemas

Alternativas	Ítems		Puntos	Porcentaje
	10	11		
Muy en desacuerdo	0	0	0	0%
En desacuerdo	0	5	5	15%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	2	3	9%
De acuerdo	7	8	15	44%
Muy de acuerdo	9	2	11	32%
Totales			34	100%

Gráfico N° 7: Opinión de los trabajadores respecto a solución de problemas

Análisis: para esta dimensión se observa que el 76 por ciento de los trabajadores se preocupa por atender y dar respuesta a situaciones adversas que se presentan en el ejercicio de sus funciones, evidentemente estos resultados se encuentran atados a los datos suministrados por la dimensión responsabilidad, donde se evidencia una vez más el alto sentido del

compromiso que asumen los empleados, al mismo tiempo afirma lo que señalaba Benavidez (2003), que dado el nivel de calificación del trabajador es posible variar sus competencias de manera tal, dar respuesta a los cambios en la carga o ritmo de trabajo, lo que a su vez facilita la integración de tareas que puede realizar.

Eficiencia

Capacidad de una persona para cumplir con su deber de una forma asertiva, considerando la prioridad y el factor tiempo para llevar a cabo una tarea, lo que le permite realizar una labor impecable.

Ítems

Doy respuestas oportunas a las actividades que tengo asignadas

La incorporación de funciones adicionales a mi cargo ha afectado mi nivel de eficiencia

Cuadro N° 14: Opinión de los trabajadores respecto a eficiencia

Alternativas	Ítems		Puntos	Porcent aje
	12	13		
Muy en desacuerdo	0	0	0	0%
En desacuerdo	4	1	5	16%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	3	7	22%
De acuerdo	5	8	13	41%
Muy de acuerdo	3	5	7	22%

Totales	32	100%
----------------	----	------

Gráfico N° 8: Opinión de los trabajadores respecto a eficiencia

Análisis: para el 41 por ciento de los encuestados considera que sus funciones se realizan considerando el factor tiempo, lo que le permite realizar las tareas asignadas de manera apropiada y en el momento oportuno, en este sentido sólo un 22 por ciento afirma estar muy de acuerdo, mientras el resto de los trabajadores, 37 por ciento de la muestra no está totalmente de acuerdo con estas afirmaciones. Estos datos, permite intuir que no todos los trabajadores en condición de polivalencia logran ejercer sus funciones de manera eficiente o por lo menos cumplir sus actividades en el tiempo acertado.

Manejo de Estrés

Esfuerzo por controlar y reducir la tensión que surge cuando se presenta una situación considera difícil o inmanejable.

Ítems

Mantengo la calma a pesar de la presión que genera el desempeño de mis funciones

Mantengo una actitud positiva ante las circunstancias adversas que sucedan en la organización

Cuadro N° 15: Opinión de los trabajadores respecto a manejo del estrés

Alternativas	Ítems		Puntos	Porcent aje
	14	15		
Muy en desacuerdo	0	0	0	0%
En desacuerdo	4	1	5	16%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	3	7	22%
De acuerdo	5	8	13	41%
Muy de acuerdo	2	5	7	22%
Totales			32	100%

Gráfico N° 9: Opinión de los trabajadores respecto a manejo del estrés

Análisis: para esta dimensión se obtiene como resultado que el 41 por ciento de los trabajadores considera que logra controlar el nivel de estrés que genera la labor que realiza, un 22 por ciento indica estar muy de acuerdo en manejar esta habilidad y el 37 por ciento de los trabajadores acepta que presenta dificultades para sobrellevar situaciones que considera difícil o inmanejable, este importante grupo de trabajadores seleccionaron en el siguiente orden las opciones: 7 trabajadores no están de ni de acuerdo ni en desacuerdo y 5 trabajadores en desacuerdo. La información obtenida valida los hallazgos del estudio realizado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) en el año 2012, según el cual se confirma que

el estrés, la depresión y la ansiedad constituyen las tres principales causas de enfermedad en los centros de trabajo europeos, e indudablemente en cualquier organización del mundo, puesto que el estrés como factor de riesgo psicosocial tiene importantes repercusiones para las empresas, ya que lleva a reducir los niveles de productividad, aumentar las bajas por enfermedad o simplemente origina la salida del trabajador.

Adaptación al cambio

Capacidad para ser eficiente dentro de un entorno cambiante, asumiendo positivamente nuevas formas de trabajo, lo que permite una rápida adecuación a nuevas situaciones que se presentan en el ámbito laboral.

Ítems

Constantemente he aceptado cambios y transformaciones en la naturaleza de mis funciones

Me adapto con facilidad a los cambios en la organización

Cuadro N° 16: Opinión de los trabajadores respecto a adaptación al cambio

Alternativas	Ítems		Puntos	Porcent aje
	16	17		
Muy en desacuerdo	0	0	0	0%
En desacuerdo	3	2	5	15%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	11	17	50%
De acuerdo	7	3	10	29%
Muy de acuerdo	1	1	2	6%
Totales			34	100%

Gráfico N° 10: Opinión de los trabajadores respecto a adaptación al cambio

Análisis: para esta dimensión, que hace referencia a la posición de los trabajadores respecto a la manera como han asumido nuevas formas de trabajo y a su adecuación a las situaciones que se presentan en su ámbito laboral, un 29 por ciento afirma haberse adaptado positivamente a los cambios de su contexto laboral, sólo un 6 por ciento indica estar muy de acuerdo y el 50 por ciento de los trabajadores señala encontrarse en la posición ni de ni en desacuerdo, y el restante 15 por ciento de la muestra opto por la opción en desacuerdo. Esta información demuestra la dificultad que enfrentan más de la mitad de los trabajadores del área administrativa para aceptar y conciliar actividades adicionales a las que ya venían realizando de manera habitual; en contraposición a estos resultados y como consigna de la flexibilización, Burgos (1997) sostiene que las empresas buscan personas integrales, que no sólo sean útiles para un puesto de trabajo predeterminado, sino que cuenten con valores agregados y características que los diferencien del trabajador obsoleto. Por estas razones la adaptación al cambio constituye hoy en día una competencia fundamental,

de hecho un requisito o exigencia para ocupar un cargo en el mercado laboral de estos días.

Satisfacción Personal

Grado de conformidad que siente el trabajador con las condiciones de trabajo que le ofrece la organización en el desempeño de sus funciones, de acuerdo a sus expectativas y necesidades particulares.

Ítems

Mi trabajo me presenta oportunidades valiosas que contribuyen con mi desarrollo personal

La calidad del servicio interno en la organización satisface mis necesidades

La empresa mantiene motivado al trabajador a través de la recompensa

Cuadro N° 17: Opinión de los trabajadores respecto a satisfacción personal

Alternativas	Ítems			Puntos	Porcent aje
	18	19	20		
Muy en desacuerdo	0	1	1	2	4%
En desacuerdo	1	5	4	10	20%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	8	9	21	41%
De acuerdo	7	3	3	13	25%

Muy de acuerdo	5	0	0	5	10%
Totales				51	100%

Gráfico N° 11: Opinión de los trabajadores respecto a satisfacción personal

Análisis: del personal consultado un 10 por ciento de los empleados administrativo indica estar muy en desacuerdo con las condiciones de trabajo, un 25 por ciento alega sentirse conforme en la empresa en contraposición con el 41 por ciento de la muestra que consideró la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras 20 por ciento no está de acuerdo con su contexto laboral y el 4 por ciento señala estar totalmente en desacuerdo. Partiendo de la premisa, que es a través del trabajo que el hombre obtiene los medios para satisfacer sus necesidades, se validan los resultados del estudio realizado por Pérez (2010) según el cual, el desempeño de un oficio debe darse en condiciones favorables, orientadas a la satisfacción plena de la persona a fin de garantizar el éxito de la actividad productiva.

Estados de Animo

Estado emocional que genera la actividad laboral que desarrolla una persona, que permanece durante la jornada de trabajo y se traspassa a ámbito personal.

Ítems

Las funciones que realizo me permiten mantener durante todo el día buen humor

Las situaciones que se presentan en el ámbito laboral no afectan mi estado de ánimo

Siento que mi trabajo me está desgastando

Cuadro N° 18: Opinión de los trabajadores respecto a estados de ánimo

Alternativas	Ítems			Puntos	Porcent aje
	21	22	23		
Muy en desacuerdo	0	0	1	1	2%
En desacuerdo	4	4	3	11	22%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	8	8	23	45%
De acuerdo	5	3	5	13	25%
Muy de acuerdo	1	2	0	3	6%
Totales				51	100%

Gráfico N° 12: Opinión de los trabajadores respecto a estados de ánimo

Análisis: un 25 por ciento de personal administrativo afirma que su estado emocional se encuentra afectado por la actividad laboral que realiza, un 6 por ciento señala estar muy de acuerdo con los ítems presentados mientras el 24 por ciento considera la opciones en desacuerdo (22 por ciento) y muy en desacuerdo (2 por ciento); el resto de los trabajadores que constituye el 45 por ciento de la muestra indican no estar totalmente de acuerdo con el hecho de que su estado de ánimo se encuentre mermado por las condiciones de trabajo que enfrenta. Sin embargo, los datos obtenidos se ajustan a los hallazgos de Navarro (2008) quien concluye que exponer a los

trabajadores a factores como sobrecarga de trabajo, responsabilidad excesiva, sin un agente económico motivador genera en las personas un conflicto interno que indiscutiblemente afecta su vida laboral y personal, y puede desembocar en un colapso generalizado del bienestar del trabajador de no tomar las medidas apropiadas para mejorar sus condiciones de trabajo.

Reportes de Salud

Indicador del estado de bienestar físico, mental y social del trabajador, atribuido al desempeño de las funciones que realiza la persona..

Ítems

Mi salud se ve quebrantada con frecuencia

He presentado patologías que pudieran ser consecuencias de mis condiciones de trabajo

Cuadro N° 19: Opinión de los trabajadores respecto a reportes de salud

Alternativas	Ítems		Puntos	Porcent aje
	24	25		
Muy en desacuerdo	1	0	1	3%
En desacuerdo	4	2	6	18%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	8	13	38%
De acuerdo	5	4	9	26%
Muy de acuerdo	2	3	5	15%
Totales			34	100%

Gráfico N° 13: Opinión de los trabajadores respecto a reportes de salud

Análisis: 15 por ciento de los encuestados considera que efectivamente ha presentado algún síntoma de que su salud está siendo afectada por el trabajo, de igual modo un 26 por ciento está de acuerdo con las afirmaciones presentadas, el 38 por ciento de los trabajadores no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 18 por ciento niega la posibilidad de que el trabajo afecte su salud y el 3 por ciento restante se encuentra muy en desacuerdo con estas aseveraciones. Más allá del resultado obtenido, el marco legal venezolano es claro en cuanto a la protección del bienestar físico y mental del trabajador, en el artículo 87 de la CRBV se establece la responsabilidad del patrono de ofrecer condiciones de higiene y seguridad adecuadas a los trabajadores; a su vez dicho compromiso se amplía en la LOPCYMAT donde regula lo conducente al desempeño del trabajo en condiciones seguras y velando por el máximo bienestar posible para las personas en ocasión al trabajo.

Autopercepción

Es la imagen que se hace un individuo de sí mismo cuando trata de evaluar su comportamiento y los resultados de su desempeño.

Ítems

Reconozco cuáles son mis fortalezas y áreas a mejorar

Considero que desempeño de manera exitosa las funciones inherentes a mi cargo

Las actividades o tareas que tengo asignadas corresponden a mi capacidad profesional para desempeñar el cargo.

Cuadro N° 20: Opinión de los trabajadores respecto a autopercepción

Alternativas	Ítems			Puntos	Porcentaje
	26	27	28		
Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0%
En desacuerdo	0	1	1	2	4%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	2	1	4	8%
De acuerdo	2	6	7	15	29%
Muy de acuerdo	14	8	8	30	59%
Totales				51	100%

Gráfico N° 14: Opinión de los trabajadores respecto a autopercepción

Análisis: el 59 por ciento de los trabajadores manifiesta estar muy de acuerdo en evaluar su comportamiento y los resultados de su desempeño de una manera exitosa, de igual forma el 29 por ciento de los trabajadores está de acuerdo con las afirmaciones presentadas, por cual se puede considerar que poseen una imagen positiva de la gestión que realizan. El 8 por ciento del personal consultado indica no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 4 por ciento señala no estar de acuerdo items presentados; por lo tanto se infiere que este grupo de trabajadores se encuentran afectados de una manera más acentuada por la polivalencia laboral, ya que esta condición que de acuerdo Burgos, (1997) no resulta adecuada ni para el negocio ni para el trabajador, sino está apoyado de un proceso acompañamiento de formación y desarrollo donde se le brinde al trabajador herramientas para enfrentarse a otras exigencias, que en algunos casos puede exceder sus cualificaciones, al punto de mermar su moral y la percepción que tiene de sí mismo.

A manera de contraste con la información hasta ahora obtenida de los empleados, resulta interesante examinar los registros estadísticos que lleva la empresa referente al ausentismo por departamento y concepto para el 2013-2014 y hasta febrero del 2015, donde se había programado laborar 45.148,06 horas y el resultado para el cierre del mes de febrero es de 34.647,06 horas efectivamente laboradas; lo que se convierte en 10.501,00 horas hombres pérdidas o desaprovechadas que reflejan un importante desperdicio de tiempo que inevitablemente merma la productividad de la organización.

Los datos revisados contemplan el número de horas ausentes del personal por distintos motivos, tal como lo muestra la tabla que se detalla a continuación; sin embargo es de resaltar que la causa de mayor de ausencia es por reposos médicos de hasta 3 días, permisos no remunerados y curiosamente por retardos, como es el caso de las aéreas de Tecnología Información y Compras respectivamente.

Cuadro N°21: Ausentismo por departamento y concepto años: 2015, 2014, 2013

Formulas

Total Horas = Horas Programadas - Horas Efectivas
Indice Ausentismo = (Total Horas * 100) / Total Horas Programadas
Indice Ausentismo Departamento = (Total Horas * 100) / Horas Programadas Departamento

Departamentos	H. Prog	H. Efec	Total Ausl. Dep	Falta Justif. No Remunerada	Permiso No Remunerado	Retardo	Falta Injustificada	Permiso Personal Remunerado	Permiso Matrimonio	Permiso Fallec. Familiar	Permiso Nacim. Hijo	Permiso Medico Ocup. Empresa	Permiso S.S.O./Medico Esp C-36	Permiso Contractual	Reposo 2/3	Reposo 3 Primeros Dias	Aporte Cla. Reposo 1/3	Total				
																		COM PRAS	CON TABILIDA	2015	2014	2013
				3.94 6,82	2.62 6,32	1.32 0,50	0,00	33,4 6	78,5 0	207,0 00	285,5 50	72,0 0			16,0 0		29,5 0	131,0 00	53,0 0	128,0 00	320,0 00	
				9.25 8,81	7.42 9,31	1.82 9,50	0,01	19,7 6	13,5 0	343,5 50	136,0 00	64,0 0		80,0 0	12,5 0	34,5 0	219,0 00	30,5 0	592,0 00	384,0 00	255,0 00	

CON TRA LORI A VEN TAS	4.19 0,06	3.87 7,56	312, 50	0,00	7,46		<u>16.5</u> <u>0</u>	4,00	4,00					8,00	<u>16.0</u> <u>0</u>	8,00	<u>160.</u> <u>00</u>	<u>96.0</u> <u>0</u>			
COS TOS Y PRE CIO S	5.08 3,82	3.91 2,32	1.17 1,50	0,00	23,0 4	8,00	<u>221.</u> <u>00</u>	<u>39.5</u> <u>0</u>	<u>32.0</u> <u>0</u>	<u>2.50</u>		<u>56.0</u> <u>0</u>	<u>24.0</u> <u>0</u>	<u>12.0</u> <u>0</u>	<u>59.5</u> <u>0</u>	<u>37.0</u> <u>0</u>	<u>560.</u> <u>00</u>	<u>120.</u> <u>00</u>	<u>310.</u> <u>00</u>		
CRE DIT O Y COB RAN ZA	5.29 9,45	4.08 1,45	1.21 8,00	0,00	22,9 8		<u>373.</u> <u>50</u>	<u>33.0</u> <u>0</u>	<u>16.0</u> <u>0</u>		<u>40.0</u> <u>0</u>		<u>40.0</u> <u>0</u>	<u>6.50</u>	<u>65.5</u> <u>0</u>	<u>75.5</u> <u>0</u>	<u>456.</u> <u>00</u>	<u>152.</u> <u>00</u>	<u>180.</u> <u>00</u>		
REC URS OS HUM ANOS	9.36 0,81	7.23 5,31	2.12 5,50	0,01	22,7 1	<u>24.0</u> <u>0</u>	<u>277.</u> <u>50</u>	<u>55.5</u> <u>0</u>	<u>24.0</u> <u>0</u>	<u>4.50</u>	<u>40.0</u> <u>0</u>	<u>45.0</u> <u>0</u>		<u>61.0</u> <u>0</u>	<u>237.</u> <u>00</u>	<u>85.0</u> <u>0</u>	<u>808.</u> <u>00</u>	<u>496.</u> <u>00</u>	<u>178.</u> <u>00</u>		
TEC NOL OGI A INF ORM ACI ON	8.00 8,34	5.48 4,84	2.52 3,50	0,01	31,5 1	<u>26.5</u> <u>0</u>	<u>932.</u> <u>50</u>	<u>523.</u> <u>50</u>	<u>91.5</u> <u>0</u>	<u>8.00</u>		<u>48.0</u> <u>0</u>	<u>24.0</u> <u>0</u>	<u>37.0</u> <u>0</u>	<u>67.5</u> <u>0</u>	<u>33.0</u> <u>0</u>	<u>232.</u> <u>00</u>	<u>492.</u> <u>00</u>			
Tot al Hor as	150, 50	2.37 1.50	1.07 7.00	303, 50	15,0 0	160, 00	177, 50	88,0 0	188, 50	795, 50	322, 00	2.93 6.00	2.06 0.00	923, 00							
Tot ales Gen eral es	Hor as Pro gra mas	Hor as Efe ctiv as	Tot al Hor as	Índi ce Aus enti smo																	
	45. 148 ,06	34. 647 ,06	10. 501 ,00	23, 26																	

Autor: Coordinación de Control y Gestión Laboral (2015)

Objetivo N° 3: Determinar los factores que fortalecen el desempeño laboral del personal administrativo

Partiendo de los resultados obtenidos, y donde se demuestra que efectivamente la polivalencia laboral es una estrategia que está utilizando la organización para adaptarse a exigencia del mercado, y que es evidente que los trabajadores del área administrativa bajo esta condición, han visto afectados aspectos de vital relevancia para el adecuado desempeño de sus funciones, con incidencia no sólo en el ámbito laboral sino también en el ámbito personal del empleado, a la muestra seleccionada se le proponen un conjunto de afirmaciones orientadas a mejorar su formación profesional, la organización del trabajo y su satisfacción personal mediante la incorporación de incentivos, a fin de determinar los factores de consideración más apropiados para mejorar su desempeño y procurar el alcance los objetivos organizacionales.

Formación Profesional

Conjunto de acciones formativas dirigidas a los trabajadores, con el objetivo de aumentar y adecuar, sus competencias profesionales para optimizar su desempeño dentro de la organización.

Competencias Actitudinales

Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona y que le permiten la realización exitosa de una actividad.

Ítems

Estimo conveniente que llevar a cabo programas de desarrollo personal en los trabajadores a quienes se le asignan funciones adicionales o adquieren mayor responsabilidad dentro de la organización, a fin de elevar sus competencias actitudinales.

Cuadro N° 22: Opinión de los trabajadores respecto a formación profesional: competencia actitudinales

Alternativas	Ítems	Puntos	Porcent aje
	29		
Muy en desacuerdo	0	0	0%
En desacuerdo	2	2	12%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0	0%
De acuerdo	6	6	35%
Muy de acuerdo	9	9	53%
Totales		17	100%

Gráfico N° 15: Opinión de los trabajadores respecto a formación profesional: competencias actitudinales

Análisis: el 65 por ciento del personal encuestado considera muy conveniente realizar los programas de desarrollado orientados a potenciar las competencias actitudinales de los trabajadores polivalentes, un 29 por ciento del personal se manifiesta de acuerdo con dicha propuesta y sólo un 6 por ciento de los consultados opina estar en desacuerdo.

Competencias Técnicas:

Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que necesita una persona para desempeñar un determinado oficio o cargo, y conseguir las metas propuestas de función que realiza.

Ítems

Reforzar mis competencias técnicas permitirá mejorar la productividad

Cuadro N° 23: Opinión de los trabajadores respecto a formación profesional: competencias técnicas

Alternativas	Ítems	Puntos	Porcent aje
	30		
Muy en desacuerdo	0	1	6%
En desacuerdo	3	3	18%

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	2	12%
De acuerdo	7	7	41%
Muy de acuerdo	4	4	24%
Totales		17	100%

Gráfico N° 16: Opinión de los trabajadores respecto a formación profesional: competencias técnicas

Análisis: para esta recomendación, encaminada a fortalecer las competencias técnicas del trabajador, los empleados respondieron en un 50 por ciento estar de acuerdo, 29 por ciento de los consultados considera estar muy de acuerdo y en oposición un 21 por ciento del personal no considera factible la opción de elevar la productividad mediante el desarrollo de los conocimientos técnicos.

En términos generales, se puede decir que el personal administrativo acepta como viable la recomendación de la formación profesional como estrategia para alinear el desempeño laboral al alcance de los objetivos organizacionales; a su vez la empresa estaría dando cumplimiento a los establecido en el numeral 4, del artículo 53 de la LOPCYMAT, donde se hace referencia a la formación teórica y práctica que debe recibir el trabajador para conservar su bienestar, cuando se realizan cambios en las funciones que lleva a cabo

Reorganización del Trabajo

Conjunto de medidas pensadas para mejorar la disposición de los procesos en la organización, considerando el recurso económico, tecnológico y en especial el talento humano.

Planificación Estratégica

Proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos organizacionales.

Ítems

La organización debe valorar en sus planes estratégicos el personal que labora en ella

Cuadro N° 24: Opinión de los trabajadores respecto a planificación estratégica

Alternativas	Ítems	Puntos	Porcentaje
	31		
Muy en desacuerdo	0	0	0%
En desacuerdo	1	1	6%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0	0%
De acuerdo	7	7	41%
Muy de acuerdo	9	9	53%
Totales		17	100%

Gráfico N° 17: Opinión de los trabajadores respecto a planificación estratégica

Análisis: el 94 por ciento de los encuestados señala, que el personal activo en la empresa debe ser considerados en su planificación estratégica, sólo un 6 por ciento de los empleados se muestra en desacuerdo con esta aseveración.

Redistribución de funciones

Estrategia organizada para ubicar y reasignar tareas y actividades de acuerdo a las facultades laborales y personales de los empleados, aplicando mejores técnicas que faciliten la ejecución de las funciones y los procesos de trabajo.

Ítems

Considero que la empresa debería revisar los procesos de trabajo y redistribuir funciones de acuerdo a la capacidad operativa de cada departamento

Cuadro N° 25: Opinión de los trabajadores respecto a la redistribución de funciones

Alternativas	Ítems	Puntos	Porcent aje
	32		
Muy en desacuerdo	0	0	0%
En desacuerdo	1	1	6%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0	0%
De acuerdo	2	2	12%

Muy de acuerdo	14	14	82%
Totales		17	100%

Gráfico N° 18: Opinión de los trabajadores respecto a la redistribución de funciones

Análisis: el 82 por ciento del personal consultado manifiesta estar muy de acuerdo con la afirmación presentada, de igual manera un 12 por ciento concuerda la necesidad de revisar los procesos de trabajo y redistribuir funciones de acuerdo a la capacidad operativa de los departamentos; sin embargo un 6 por ciento de los empleados considera no ser necesario recurrir a la propuesta planteada.

Incorporación de Tecnología

Implementación en los procesos de trabajo de la innovación tecnológica para reducir al mínimo el esfuerzo requerido para llevar a cabo una determinada tarea.

Ítems

La disposición de recursos tecnológicos facilitaría mi gestión y tiempos de respuesta

Estimo que la empresa debe tomar en cuenta los cambios tecnológicos y formar a su gente para tal fin

Cuadro N° 26: Opinión de los trabajadores respecto a la incorporación de tecnología

Alternativas	Ítems		Puntos	Porcentaje
	33	34		
Muy en desacuerdo	0	0	0	0%
En desacuerdo	0	0	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	0	1	3%
De acuerdo	5	3	8	24%
Muy de acuerdo	11	14	25	74%
Totales			34	100%

Gráfico N° 19: Opinión de los trabajadores respecto a la incorporación de tecnología

Análisis: el 97 por ciento de los trabajadores apuesta por la introducción de tecnología para agilizar procesos y mejorar la eficiencia empresarial, teniendo en cuenta que el personal debe estar preparados para manejar estos nuevos elementos de competitividad; el 3 por ciento de los encuestados, sin embargo manifiesta no estar convencido de esta opción como medida para incrementar la productividad.

La reorganización del trabajo mediante una planificación estratégica que involucre y considere a los empleados actuales, se considera fundamental por parte de los encuestados, ya que se pueden obtener herramientas de evaluación, seguimiento y medición de los resultados que obtenga la empresa, permitiendo detectar áreas de oportunidad y la mejora continua de procesos desde la óptica de quienes llevan a cabo el trabajo que da continuidad al negocio; de igual manera la redistribución de funciones e incorporación de tecnología para aprovechar de forma más eficiente los recursos, mejorar tiempos de respuesta e incrementar los niveles de eficiencia de los empleados, es una posibilidad con un importante porcentaje de aprobación por parte de los trabajadores, que permitirá brindar condiciones de trabajo seguro, que proporcione el máximo bienestar posible a la personas en ocasión a la labor que realiza, de acuerdo a lo señalado en normativas del trabajo, en este caso la LOPCYMAT artículo 1. A la vez de contar con un personal más comprometido y de alto rendimiento, orientado al alcance de las metas de la organización

Incentivos

Conjunto de acciones dirigidas a estimular a los trabajadores para mejorar su rendimiento y desempeño laboral en la organización.

Evaluación de Desempeño

Proceso que permite determinar, verificar y evaluar la ejecución de las tareas de un trabajador en el marco de las funciones que desempeña dentro de la organización.

Ítems

Una evaluación de desempeño en base a tareas realizadas, me permitirá detectar mis oportunidades de mejora y optimizar mi crecimiento profesional y personal

Cuadro N° 27: Opinión de los trabajadores respecto a la evaluación de desempeño

Alternativas	Ítems	Puntos	Porcentaje
	35		
Muy en desacuerdo	0	0	0%
En desacuerdo	1	1	6%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0	0%
De acuerdo	2	2	12%
Muy de acuerdo	14	14	82%
Totales		17	100%

Gráfico N° 20: Opinión de los trabajadores respecto a la evaluación de desempeño

Análisis: el 82 por ciento del personal encuestado señala que una evaluación de su desempeño en base a tareas realizadas le ofrecerá la posibilidad para detectar oportunidades de mejora a nivel profesional y personal, de igual manera el 12 por ciento de los trabajadores apoya la proposición señalada; en oposición sólo un empleado encuestado estuvo en desacuerdo con la afirmación planteada.

Planes de Carrera

Planificación de la situación futura a la que un trabajador puede llegar en la medida en la que cumpla con ciertas exigencias establecidas por la empresa.

Ítems

Conocer y trabajar en mi plan de carrera me orientará para comprometerme con la organización

La posibilidad de ascenso de cargo me estimularía para continuar asumiendo los retos que me presenta la organización

Cuadro N° 28: Opinión de los trabajadores respecto a planes de carrera

Alternativas	Ítems		Puntos	Porcent aje
	36	37		
Muy en desacuerdo	0	0	0	0%
En desacuerdo	1	0	1	3%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	0	2	6%
De acuerdo	3	3	6	18%
Muy de acuerdo	11	14	25	74%
Totales			34	100%

Gráfico N° 21: Opinión de los trabajadores respecto a planes de carrera

Análisis: los empleados administrativos consultados consideran que conocer y trabajar en sus planes de carrera, teniendo la posibilidad de ascensos dentro de la organización estimularía su sentido del compromiso con la empresa, un 73 por ciento señala está muy de acuerdo y un 18 por ciento indica estar de acuerdo con estas afirmaciones; sin embargo un 6 por ciento no se siente convencido de dicha propuesta y sólo un 3 por ciento manifiesta estar en desacuerdo con las opciones presentadas.

Planes de compensación

Es la manera como la organización tiene pautado remunerar a sus trabajadores, incluyendo el otorgamiento de beneficios económicos y socioeconómicos.

Ítems

La remuneración y beneficios del personal deben ser revisados al cambiar la naturaleza de sus funciones

Recibir un beneficio socio-económico por parte de la empresa afianzará mi compromiso con la organización

El reconocimiento no monetario a mi desempeño por parte de la empresa es un estímulo que me motiva a buscar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas

Cuadro N° 29: Opinión de los trabajadores respecto a planes de compensación

Alternativas	Ítems			Puntos	Porcentaje
	38	39	40		
Muy en desacuerdo	0	0	1	1	3%
En desacuerdo	0	1	1	1	3%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	0	0	1	3%
De acuerdo	5	12	8	13	38%
Muy de acuerdo	11	4	7	18	53%
Totales				34	100%

Gráfico N° 22: Opinión de los trabajadores respecto a planes de compensación

Análisis: un 91 por ciento de los trabajadores indica estar de muy y de acuerdo con las afirmaciones presentadas, el resto de los empleados consultados se agrupan en la categorías ni de acuerdo ni en desacuerdo 3 por ciento, en desacuerdo 3 por ciento y muy en desacuerdo 3 por ciento.

La variable incentivos obtuvo una gran aceptación por parte de la mayoría de los trabajadores, cada dimensión considerada constituye una iniciativa dirigida a brindar estímulos para fomentar el compromiso de los empleados, donde se contempla no sólo el aspecto salarial sino también las posibilidades de crecimiento y desarrollo del trabajador en el ámbito profesional y personal, considerando que personal objeto de estudio cuenta con un importante grado de cualificación, que por lo general a este nivel existen intereses más allá de lo monetario. No obstante, una compensación enmarcada en los ideales de la justicia le garantizará a la empresa alinearse a lo establecido en la CRBV artículo 91 y en la LOTTT artículo 109, “a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual”.

CONCLUSIONES

La flexibilización laboral como proceso, surge a manera de estrategia para incrementar la eficiencia empresarial en función de variables económicas, tecnológicas y organizacionales; este paradigma lleva implícito un cambio en la forma de gestionar los recursos humanos y las relaciones entre trabajadores y patronos. Al punto, que algunos estudiosos de la materia perciben dicho proceso, como un desgaste de las condiciones favorables de trabajo alcanzadas en décadas de lucha y conquista, otros lo aprecian como una solución a los problemas de desempleo, como mecanismo para lograr niveles óptimos de competitividad empresarial y aumentar la capacidad de adaptación a las cambiantes condiciones del entorno. Básicamente se trata entonces, de una serie de reajustes a diversos aspectos de las relaciones laborales, que actúa principalmente sobre la estabilidad del empleo, las formas y tiempos de contratación, los horarios de trabajo, niveles salariales, la seguridad laboral y los ritmos e intensidad del trabajo.

Según la revisión de las teorías y estudios emanados acerca de la flexibilización laboral, ésta se constituye como un mecanismo que favorece principalmente a la empresa, donde se busca crear condiciones en las cuales todos los miembros de la organización trabajen en función del éxito de la misma cumpliendo deberes y derechos institucionalizados; es por ello que los nuevos parámetros de eficiencia laboral pueden tender hacia el desmejoramiento de las condiciones de trabajo y del bienestar del trabajador. Se puede sintetizar, que la flexibilización es un concepto que agrupa a distintos fenómenos, muchos de los cuales difieren según el país, cada región según sus propias tradiciones ha explorado caminos diversos de flexibilidad.

En Venezuela particularmente, hoy en día los trabajadores cuentan con un sistema normativo bastante amplio y proteccionista, dirigido a garantizar la justicia, la paz, la prosperidad y el bienestar del pueblo, dado que se considera que el trabajo es uno de los medios fundamentales para el desarrollo y el progreso de la nación. En este sentido, las leyes que rigen en la actualidad las relaciones laborales en el país rescatan los postulados de una fuerza de trabajo estable, protegida y calificada para poder corregir los efectos negativos que se han suscitado en los procesos productivos, en especial del neoliberalismo de los años noventa.

Sin embargo, no es un secreto que el estado venezolano enfrenta una aguda crisis económica, política y social que afecta fuertemente a los diversos actores sociales, e irremediablemente ha originado la involución del sector económico y el estancamiento de la industria; un gobierno guiado por los ideales del socialismo, que ha aplicado un conjunto de políticas que afectan a la inversión y entrada de capitales a Venezuela desde los últimos años; los empresarios deben enfrentarse a la incertidumbre por las constantes amenazas a la propiedad privada, la inflación, la devaluación del bolívar, el control cambiario, el excesivo control fiscal y normativo para todos los ámbitos, el costo de la mano de obra, la inamovilidad laboral y las presiones de un sindicalismo socialista que pretende tomar el control de las empresas más allá de las consecuencias que se pudieran originar.

La empresa objeto de estudio indiscutiblemente se encuentra inmersa en el panorama descrito, como proveedor gráfico integral comprometido con el mejoramiento continuo de sus productos y servicios, en función de crear soluciones que generen mayor productividad, rentabilidad y crecimiento a sus clientes, con 46 años de experiencia en el sector de las artes gráficas en

el país y perteneciente a la Corporación Multinacional RR Donnelley, resultó interesante conocer cómo se desarrolla la flexibilización laboral en dicha organización. Específicamente, la flexibilidad en la gestión de la fuerza de trabajo especialmente la denominada flexibilidad funcional, y dentro de esta categoría aquellas situaciones asociadas a la diversidad de tareas que ahora deben desarrollar los trabajadores por un mismo el salario, es decir la polivalencia, que implica la rotación de los puestos de trabajo y a la movilidad geográfica de acuerdo a la discrecionalidad de la empresa.

Vale la pena reseñar que en esta organización el sindicato juega un papel determinante en el funcionamiento de las relaciones laborales de la nómina diaria, inclusive controla el proceso de ingreso del personal obrero en la planta; por su parte el personal empleado no se encuentra sindicalizado por lo que las condiciones laborales son tratadas directamente con el patrono. Por estas razones, el objetivo general de la investigación giró en entorno a analizar la polivalencia laboral del personal administrativo que labora en Empresas Moore de Venezuela S.A. en consecución de los objetivos organizacionales.

La labor realizada se desarrolló bajo el contexto de una investigación documental y de campo, cuyas técnicas e instrumentos utilizados fueron la recopilación documental y la encuesta, cuya herramienta empleada fue el cuestionario. El personal administrativo de la empresa en estudio esta conformado por 49 personas que pertenecen a las áreas de Servicios Financieros y Recursos Humanos. Tomando en consideración criterios como, empleados que se le han asignado funciones adicionales a las que originalmente realizaba cuando fue contratado, que desarrolla o ha desarrollado funciones inherentes a dos o más posiciones y que haya

desempeñado diferentes cargos en el departamento o dentro la empresa; se seleccionó una muestra de 17 personas para responder el cuestionario tipo likert diseñado, de tal manera dar respuesta a las interrogantes que fueron planteadas.

En el primer objetivo se planteo como meta diagnosticar la situación de la empresa en relación al perfil de los cargos y empleados en condición de polivalencia laboral; de acuerdo a la revisión documental realizada y el análisis de las estructuras organizativas de la empresa desde los años 2010 a la fecha se logró determinar que los departamentos de Recursos Humanos y Servicios Financieros han tenido una disminución paulatina de personal. Concretamente se han eliminados y redistribuido funciones de los puestos de auxiliares, analistas y gerentes respectivamente. En la Gerencia de Recursos Humanos se atienden 497 trabajadores integrantes de las nominas semanal, mensual y de ventas; en cuatro años de 13 puestos de trabajo existentes han sido eliminados 2 cargos; Servicios Financieros de se encuentra en una situación más crítica, en el año 2010 el departamento funcionaba con 60 profesionales de Administración y Contaduría Pública, al cierre del año 2014 el área cuenta con 38 trabajadores. Lo cual explica la reducción de la plantilla de trabajadores administrativos en cinco años de 73 a 49 puestos de trabajo.

Cuando se consultó a la muestra seleccionada acerca de la situación perfiles de cargos y empleados polivalentes, haciendo referencia a las afirmaciones de los procesos de reestructuración en la empresa, estructura organizativa, descripciones de cargos y puestos de trabajo que se han fusionado, las respuestas fueron contundentes al señalarse por una importante mayoría de los empleados que efectivamente, los procesos de reestructuración han afectado sus condiciones de trabajo, que se reconoce la

estructura organizativa pero no su capacidad de respuesta para el logro de los objetivos organizacionales, de igual forma los empleados aceptan estar realizando funciones adicionales a las que originalmente ejecutaban antes de ser eliminados ciertos puestos de trabajo.

Por consecuente, se puede puntualizar que la empresa atraviesa un profundo proceso de restructuración, con una alta propensión al Downsizing, que tiene por objetivo lograr el tamaño óptimo de la plantilla de personal; en vista del proceso de restructuración, en la actualidad los cargos del área administrativa están siendo rediseñados, se han descartado puestos de trabajo, procesos y reasignado funciones entre los trabajadores; con la finalidad es obtener una estructura más ágil, equipos multifuncionales y flexibles. En un esquema participativo y democrático, con cierta autonomía en las funciones pero siempre bajo las orientaciones del líder del área y de las directrices emanadas de la Dirección General y la Corporación.

La segunda interrogante planteada estuvo orientada a describir las características de la polivalencia laboral en el personal administrativo, a través de la recopilación de la opinión de los trabajadores en cuanto el efecto que ha tenido en el ámbito laboral y personal esta condición de trabajo, como resultado se obtiene que variables relacionadas con la responsabilidad, solución de problemas y motivación cuentan con un interesante apoyo por parte de los empleados, lo que permite deducir que el personal cuenta con valioso nivel de compromiso con la organización, muy a pesar que aceptan que han visto mermar su eficiencia, que para algunos trabajadores resulta cuesta arriba manejar el estrés que le genera el desempeño de sus funciones así como adaptarse a los constantes cambios que se han originado en la organización.

En cuanto al aspecto personal, se presentaron aseveraciones respecto a la satisfacción que siente el empleado en la relación a la condiciones de trabajo que le ofrece la empresa, donde se demostró un profundo grado de inconformidad por parte de los trabajadores; los resultados obtenidos en cuanto los estados de ánimo señalan que un 45 por ciento de los encuestados no está convencido que su emocionalidad se afecte por su contexto laboral, lo que intuye una especie de resignación a su condiciones de trabajo y es por ello que al revisar los hallazgos en cuento a autopercepción más de la mitad de los trabajadores consideren que su desempeño se desarrolla de manera exitosa, sólo un tercio de la muestra acepta de manera realista que la condición de polivalencia perturba su ánimo, su actuación en el cargo y por ende traspasa la frontera al ámbito personal y familiar.

Al consultar a los trabajadores en referencia con los reportes de salud, un 20 por ciento reconoció que ha presentado patologías que han afectado su bienestar relacionadas al trabajo, sin embargo más de un tercio continua en el estado de resignación demostrando su indecisión al no estar totalmente de acuerdo con la acción que puede tener condiciones de trabajo no apropiadas a la salud de la persona. Para tener un horizonte más claro respecto a estos indicadores tan controvertidos en los últimos tiempos, se analizan los índices de ausentismo del personal administrativo para los años 2013, 2014 y hasta febrero 2015, hallándose que este periodo estudiado las horas hombres pérdidas son de 10.501 horas cuya causa fundamental son los reposos médicos no mayores a tres días, esto sin considerar los reposos 2/3 que comprenden periodos de incapacidad superiores a cuatro días pero que engloba en estas aéreas particularmente descansos pre y pos-natal principalmente. La siguiente causa de ausencia son los permisos no

remunerados y seguidamente los retardos que comprenden un tiempo que se podría considerar realmente un tiempo muerto, y que podría ser resultado de carga de trabajo que deben enfrentar algunos trabajadores, falta de interés y agotamiento físico y mental.

En este sentido, es recomendable que la empresa no dé prioridad únicamente a la optimización de las estructuras de costos o de producción, sino que den prioridad al recurso humano como capital imprescindible para el logro de los objetivos empresariales. Pues a pesar, de que el personal mantiene cierto nivel de compromiso con la empresa y con la actividad que realiza, comprometer elementos como la salud física o mental a los trabajadores no sólo afectará la marcha del negocio, sino que se puede incurrir en sanciones administrativas, penales y civiles para el patrono.

El último objetivo trazado de la investigación, tenía planteado determinar los factores que fortalecen el desempeño laboral; en sentido, luego de concretar que la condición de polivalencia ha mermado la eficiencia laboral, en detrimento de elementos como manejo del estrés, satisfacción personal y la salud de algunos trabajadores principalmente; una de las sugerencias estuvo orientadas a llevar a cabo procesos de formación profesional, que implica potenciar y actualizar tanto las competencias técnicas como actitudinales de los trabajadores.

La proposición es dotarlos de las herramientas necesarias para desempeñar las funciones que deben ahora llevar a cabo, al tiempo de cumplir lo establecido en la LOPCYMAT, en lo referente a la formación teórica y práctica que debe recibir el trabajador para conservar su bienestar. Más de la mitad de los consultados apoya dicha propuesta, lo que permite

sostener que los empleados aciertan en la idea de que mediante la preparación profesional integral del individuo, se contará con un talento humano plenamente competente para atender la exigencias laborales, por lo menos en lo que respecta y aporta el ser humano en proceso de trabajo.

En este mismo orden de ideas, como segunda opción se consideró la idea de reorganizar el trabajo mediante los siguientes elementos, primero una planificación estratégica de recursos humanos que tome en cuenta al personal que ha permanecido en la empresa esforzando a pesar de procesos de cambio que se han experimentado y bajo las mismas condiciones de salariales; segundo redistribuir funciones, en la revisión de la estructura organizativa realizada se logró validar que existen tanto áreas como cargos que han sido en mayor proporción afectadas por las reestructuraciones de cargos y puestos de trabajo, y en tercer lugar se estimó conveniente incorporar tecnología que permita automatizar aquellos procesos rutinarios que agilicen la gestión del trabajo más considerando que se trata de departamento netamente de servicios que requieren dar repuesta de manera oportuna.

Todas las propuestas presentadas, cuentan con un importante apoyo por parte de los encuestados, hasta más de un 70 por ciento de aprobación, lo cual demuestra la necesidad de los empleados de mejorar sus condiciones de trabajo por un lado, al ser considerados para futuros cambios en la planificación estratégica de la empresa así como de introducir elementos que permitan alivianar el volumen y el ritmo de trabajo que deben llevar a cabo en el desempeño de sus funciones.

Finalmente, se sugirió como factor determinante para fortalecer el desempeño del personal tres lineamientos tendientes a incentivar al trabajador, inicialmente que cada trabajador pueda conocer sus oportunidades de mejora a través de una evaluación de desempeño en función a la tarea que realiza, de manera tal que sienta que la organización considera la labor que desempeña, además de brindarle un medio para conocer aquellos aspectos que debe mejorar en ámbito profesional. De este modo, cada empleado tendrá la posibilidad de orientarse en el rumbo que desea llevar en la organización así como evaluar los planes que le ofrece la empresa, y tomar la decisión de continuar trabajando en su progreso y comprometerse con la organización.

Por último, en aras de dar cumplimiento al principio de igual salario por igual trabajo establecido en el marco legal venezolano, a la vez de rescatar el hecho social del trabajo como medio para la evolución socio-económica del hombre y de suprimir la dañina apreciación de ser un trabajador explotado que permanece en un cargo por no contar con otras opciones; se propone revisar los planes de compensación para los trabajadores que efectivamente se encuentren realizando actividades inherentes a más de un cargo, así como la posibilidad de otorgar algún beneficio adicional por laborar que está realizando el trabajador como reconocimiento por su contribución a la continuidad del negocio. Más allá del aspecto salarial, recibir el reconocimiento organizacional que estimule buscar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Los resultados para esta dimensión, fueron contundentes el 91 por ciento de los trabajadores requiere la evaluación de sus sistemas de compensación, que contemple incentivos con y sin carácter monetario como contraprestación y recompensa por el trabajo realizado.

A efectos de cierre de la presente investigación, queda claro para el investigador que la empresa en estudio se maneja bajo el paradigma de la flexibilidad laboral como mecanismo para adaptarse a las exigencias del entorno; que ejerce una mayor presión en el personal administrativo con el cual tiene la libertad de negociar sin intermediarios las condiciones de trabajo. Por estas razones, estos trabajadores son el blanco para demandar de estos profesionales un mayor grado de compromiso, encubierto de una paulatina intensificación de la carga de trabajo, en definitiva constituye el personal más cualificado, que le permite tener una alta polivalencia profesional y que se encuentra abiertamente implicado en las decisiones y los procesos de la organización.

Sin embargo, a pesar que la organización cuenta con un personal de servicio con un importante sentido de involucramiento, considerando las estadísticas de ausentismo y propuestas realizadas en el presente estudio sugieren a la empresa que el personal administrativo demanda que le proporcionen formación, herramientas y estímulos que permitan fortalecer su desempeño, así como se revisen los procesos de trabajo y se apliquen los correctivos necesarios para redistribuir de una manera más eficiente las actividades. Una vez identificadas estas demandas de mejora que espera y exige su personal, la empresa para lograr diferenciarse y destacarse de sus competidores mediante la gestión comprometida de su gente debe considerar cambios e implementar los correctivos necesarios en los planes estratégicos del negocio, que le permitan satisfacer las necesidades de su activo más valioso, su gente.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta los objetivos planteados y alcanzados mediante la presente investigación, se procede a realizar las siguientes recomendaciones a la empresa-estudio a fin de fortalecer el desempeño del personal administrativo, particularmente a los trabajadores en condiciones flexibilización y polivalencia laboral:

Establecer un abierto y franco proceso de información con los trabajadores que se encuentran en los departamentos que han tenido profundos procesos de reestructuración y reorganización, de manera tal los equipos de trabajo puedan determinar las medidas más adecuadas para afrontar los cambios que se originan y a futuro se prevén realizar en cada unidad organizativa.

Participar al trabajador cuando debe asumir funciones o responsabilidades adicionales a las que venía realizando, negociando y tomando en consideración las inquietudes y necesidades que platee el personal.

Involucrar a todos los trabajadores en los procesos de cambio y organización de actividades en las diferentes áreas de trabajo, para equilibrar la distribución de funciones; permitiendo a todo el equipo de trabajo aprender nuevas habilidades o desarrollarlas, conocer un campo o una actividad nueva como una oportunidad para su crecimiento profesional.

Darle prioridad y mayor énfasis a los eventos de formación destinados a desarrollar competencias actitudinales.

Revisar los procesos de trabajo en el área administrativa que permitan incorporar tecnologías que automaticen las tareas de los trabajadores, de manera se puede eliminar en la medida de lo posible tareas manuales, cuyo tiempo de ejecución se podría invertir bien el desarrollo de actividades de mayor impacto para el área así como en programas de formación y desarrollo para elevar, actualizar y potenciar las competencias de los trabajadores.

Realizar evaluaciones de desempeño en base a objetivos, permitiendo apreciar los aspectos que requieren mejoría por parte de empleado e involucrarlo en el proceso de desarrollo para avanzar en el plan de carrera que la organización tiene previstos para el profesional.

Elaborar un plan de incentivos no salariales, que reconozca y refuerce el buen desempeño de los trabajadores que han demostrado un alto sentido de compromiso con la organización.

Desarrollar un plan de acercamiento con aquellos trabajadores que presente un alto índice de ausencia debido a retardos, permisos no renumerados o faltas, entre otros conceptos. Con la finalidad de determinar el origen de las ausencias y de existir algún mecanismo o medio que la organización pueda implementar para obtener una mayor presencia de los trabajadores.

Evaluar la morbilidad laboral de los empleados administrativos, y tomar los correctivos necesarios para mitigar las causas que pudieran originar la proliferación de determinadas enfermedades; así como para desarrollar campañas de prevención que permitan disminuir el número de empleados afectados o en situación de cesantía.

Considerar la estructura de la Gerencia de RRHH, ya que el área de servicios al personal y atención al trabajador ha tenido una significativa reducción de personal y polivalencia en los empleados que permanecen en dicha unidad.

LISTA DE REFERENCIAS

- Acacio, J. (2011). **Flexibilidad Funcional: agente precarizador del trabajo en las embotelladoras trasnacionales de refrescos del Distrito Capital y Estado Miranda**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Ander-Egg, E. (1981). **Diccionario del Trabajo Social**. Publicaciones de la Caja de Ahorros de Alicante y Murcia. Alicante.
- Ander-Egg, Ezequiel (1988). **Técnicas de Investigación Social**. Editorial Hvmantitas. Buenos Aires.
- Arias, Fidias. (2006). **Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica**. Editorial Episteme. Caracas.
- Barrios, L. (2009). **Flexibilidad y regulación laboral en la industria manufacturera venezolana**. (En línea). Disponible en: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/1053/1022>
- Benavidez, Luisa. (2003). **La flexibilidad: nuevo paradigma de las relaciones laborales**. Revista Anuario del Derecho Comparado. N° 3. (En línea). Disponible en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc26/26-7.pdf>
- Burgos, María. (1997). La polivalencia funcional y la modificación de las condiciones de trabajo. Revista de Treball, Economía I Societat.. N° 3. (En línea). Disponible en: http://www.ces.gva.es/pdf/trabajos/articulos/revista_03/art1-rev3.pdf
- Calero, C. (2004). **Los sistemas de producción flexible y sus repercusiones en las condiciones de trabajo**. (En línea). Disponible en: http://www.ces.gva.es/pdf/trabajos/articulos/revista_31/art2-rev31.pdf
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 36.860. Extraordinaria. Diciembre 30. Caracas.

- Dadoy, M. (1978). La polyvalence ouvriere et sa remuneration; introduction. La división du travail. Colloque de Dourdan. París, CNRS, Universidad París VII, Galilée.
- De Buen, N. (2005). **La flexibilidad en el derecho del trabajo: Adiós al Derecho tutelar! Documentos y materiales de Estudio.** Ciudad de Mexico: Editorial Fundación Friedrich Ebert.
- Delgado de Smith, Y. (2006). **La Investigación Social en Proceso: Ejercicios y Respuestas.** Segunda edición. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Diccionario de la Lengua Española.** (2001). 22.^a edición (En línea). Disponible en: <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>
- Fernández, L. (2006). **Flexibilización y Precarización Laboral.** (En línea). Disponible en: <http://fegs.msinfo.info/fegs/archivos/pdf/FPL.PDF>
- Giménez, V. (2005). **Polivalencia versus especialización. Aproximaciones a un modelo saludable de intervención primaria.** (En línea). Disponible en: http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/5769/1/ALT_07_07.pdf
- Gómez, G (2010). **Características De Las Ciencias Sociales - Método Inductivo-Deductivo.** (En línea). Disponible en: <http://www.articuloz.com/educacion-articulos/caracteristicas-de-las-ciencias-sociales-metodo-inductivo-deductivo-2850592.html>
- González, M. (2006). **Flexibilización de las relaciones laborales. Una perspectiva teórica postfordista.** (En línea). Disponible en: www.redalyc.org/pdf/336/33612103.pdf
- Hernández, Roberto., Fernández Carlos y Baptista, Pilar. (1999). **Metodología de la investigación.** Mc Graw-Hill Interamericana Editores. México. http://www.laboralred.net/media/uploads/cyclope_old/adjuntos/chilenotas.pdf
- Hurtado, L. y Toro, J. (2001). **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio.** Valencia, Editorial Clemente.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (2012). **Estudio de la incidencia de las reestructuraciones de empresas en la salud de**

los trabajadores. (En línea). Disponible en:
[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS
%20DE%20PUBLICACIONES/EN
%20CATALOGO/GENERALIDAD/reestructuracion%20de%20empresas
%20no%20en%20catalogo/reestructuracion%20empresas.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/EN%20CATALOGO/GENERALIDAD/reestructuracion%20de%20empresas%20no%20en%20catalogo/reestructuracion%20empresas.pdf)

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 38.236.** Extraordinaria. Julio 26. Caracas.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 6.076.** Mayo 07. Caracas

Lucena, H. (2001). **Un marco explicativo de Flexibilidad laboral y de sus en Venezuela.** Caracas: El centauro.

Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (2003). Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Monteiro L. (1996). **El rescate de la calificación.** Publicaciones Cinterfor. Montevideo.

Navarro, E. (2008). **Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad Politécnica de Valencia. (En línea). Disponible en: <http://hdl.handle.net/10251/2189>

Neffa, J. (1999). **Crisis y emergencia de nuevos modelos productivos.** (En línea). Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/cyg/trabajo/neffa.rtf>.

Núñez, D. (2004). **Notas sobre el concepto de flexibilidad laboral y su aplicación en Chile.** (En línea). Disponible en:

Osorio, A. y Gonzales, D. (2014). **Flexibilidad laboral: una concepción desde las áreas de gestión humana en organizaciones colombianas.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Manizales. Manizales, Colombia.

Pérez, C. (2010). **Flexibilización y regulación del trabajo en Venezuela. Caso paradójico: las misiones sociales.** Trabajo de Grado no

publicado. Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.

Pinilla, F. (2004). **Intensificación del esfuerzo de trabajo en España.** Cuadernos de Relaciones Laborales. N° 2. (En línea). Disponible en: <http://revistas.ucm.es/rla/11318635/articulos/CRLA0404220117A.PDF>

Recio, A. (2002). **Precariedad laboral: del neoliberalismo a la búsqueda de un modelo alternativo.** (En línea). Disponible en: http://www.hegoa.ehu.es/congreso/bilbo/komu/1_Derechos/2_Albert-Recio.pdf

Ruiz, C. (1998). **El Proceso de Investigación.** Caracas- Venezuela: Editorial Panapo.

Sabino. C. (1992). **El proceso de investigación.** Caracas, Editorial Panapo.

Safón, V. (1997). **¿Del fordismo al postfordismo? el advenimiento de los nuevos modelos de organización industrial.** (En línea). Disponible en: http://www2.uca.es/escuela/emp_je/investigacion/congreso/mbc011.pdf

Sampieri, R., Fernández, C & Collado, P. (2006). **Metodología de la investigación.** 4ta edición. Mc Graw Hill.

Selltiz, D. (2.004) **Técnicas de Investigación Científica.** Madrid. España.

Uriarte, Oscar. (1999). **Globalización y Relaciones Laborales.** (En línea). Disponible en: http://intranet.oit.org.pe/WDMS/bib/virtual/coleccion_tem/relac_lab/global_relac_laborales.doc.

Anexos



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA



El presente test tiene por finalidad conocer su opinión respecto a su condición laboral, y los efectos que ésta pueda generar en su bienestar personal y profesional. A continuación se mencionan las instrucciones que usted debe seguir:

- Lea cuidadosamente el cuestionario.
- Marque con una equis (X) el número con la respuesta que más se acerque a su opinión.
- No deje preguntas sin responder.
- El cuestionario es anónimo, por lo tanto no es necesario identificarlo.

Las opciones de respuestas forman parte de una escala tipo ordinal, en la que deberá seleccionar una de las siguientes alternativas:

- (1) Muy en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Muy de acuerdo

Gracias,

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
1	Los procesos de reestructuración aplicados en la empresa han afectado el desempeño de mis funciones					
2	Conozco la estructura organizativa de la empresa					
3	La organización cuenta con la capacidad organizativa correspondiente para lograr sus metas y propósitos.					
4	Todas las actividades que realizo están detalladas en mi descripción de cargo					
5	He asumido funciones que correspondían a otros cargos que fueron eliminados					
6	Me siento comprometido con las diversas funciones que realizo, aunque algunas de ellas no me corresponde realizar					
7	Mi gestión tiene una incidencia fundamental en el alcance de los objetivos organizacionales, por lo que apoyo la ejecución de diferentes funciones inherentes a otros cargos					
8	Las condiciones de trabajo que me ofrece la empresa me estimulan para dar lo mejor de mí					
9	Busco nuevas y mejores maneras de hacer las cosas					
10	Logré resolver los conflictos que se presentan en el desempeño de mis funciones					
11	Encuentro rápidamente soluciones adecuadas a problemas que surgen en mi área de trabajo					
12	Doy respuestas oportunas a las actividades que tengo asignadas					
13	La incorporación de funciones adicionales a mi cargo han afectado mi nivel de eficiencia					
14	Mantengo la calma a pesar de la presión que genera el desempeño de mis funciones					
15	Mantengo una actitud positiva ante las circunstancias adversas que sucedan en la organización					
16	Constantemente he aceptado cambios y transformaciones en la naturaleza de mis funciones					
17	Me adapto con facilidad a los cambios en la organización					

18	Mi trabajo me presenta oportunidades valiosas que contribuyen con mi desarrollo personal					
19	La calidad del servicio interno en la organización satisface mis necesidades					
20	La empresa mantiene motivado al trabajador a través de la recompensa					
21	Las funciones que realizo me permiten mantener durante todo el día buen humor					
22	Las situaciones que se presentan en el ámbito laboral no afectan mi estado de animo					
23	Siento que mi trabajo me está desgastando					
24	Mi salud se ve quebrantada con frecuencia					
25	He presentado patologías que pudieran ser consecuencias de mis condiciones de trabajo					
26	Reconozco cuáles son mis fortalezas y áreas a mejorar					
27	Considero que desempeño de manera exitosa las funciones inherentes a mi cargo					
28	Las actividades o tareas que tengo asignadas corresponden a mi capacidad profesional para desempeñar el cargo.					
29	Estimo conveniente llevar a cabo programas de desarrollo personal en los trabajadores a quienes se le asignan funciones adicionales o adquieren mayor responsabilidad dentro de la organización, a fin de elevar sus competencias actitudinales.					
30	Reforzar mis competencias técnicas permitirá mejorar la productividad					
31	La organización debe valorar en sus planes estratégicos el personal que labora en ella					
32	Considero que la empresa debería revisar los procesos de trabajo y redistribuir funciones de acuerdo a la capacidad operativa de cada departamento					
33	La disposición de recursos tecnológicos facilitarían mi gestión y tiempos de respuesta					
34	Estimo que la empresa debe tomar en cuenta los cambios tecnológicos y formar a su gente para tal fin					
35	Una evaluación de desempeño en base a tareas realizadas, me permitirá detectar mis oportunidades de mejora y optimizar mi crecimiento profesional y personal					
36	Conocer y trabajar en mi plan de carrera me orientará para comprometerme con la organización					

37	La posibilidad de ascenso de cargo me estimularía para continuar asumiendo los retos que me presenta la organización					
38	La remuneración y beneficios del personal deben ser revisados al cambiar la naturaleza de sus funciones					
39	Recibir un beneficio socio-económico por parte de la empresa afianzará mi compromiso con la organización					
40	El reconocimiento no monetario a mi desempeño por parte de la empresa es un estímulo que me motiva a buscar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas					



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA



Solicitud de Validación de Instrumentos

Profesor(a): _____

En su condición de Especialista en: _____

Por medio de la presente, la maestrante: **Carolina B. Finol R.** titular de cedula número: **17.198.058**, se dirige a usted con todo respecto, para solicitar su valiosa colaboración en lo referente a la Validación de un instrumento de recolección de datos, para desarrollar la investigación que tiene por título: **POLIVALENCIA LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA EFICIENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE LABORA EN EMPRESAS MOORE DE VENEZUELA S.A.**

A continuación se presentan la siguiente información:

- ✓ Objetivo general y objetivos específicos de la investigación
- ✓ Cuadro técnico metodología
- ✓ Hoja de Validación de Instrumento
- ✓ Formato de constancia de Validación

Esperando su valiosa colaboración,

CAROLINA B. FINOL R.

Validación por Junta de Expertos

Evaluación de Criterios

CODIGO	APRECIACION ACUMULATIVA
B	Bueno: indicador ligeramente superior al mínimo aceptable
R	Regular: indicador no llega al mínimo aceptable pero se acerca a el
D	Deficiente: el indicador está lejos de alcanzar el mínimo aceptable

Preguntas	Pertinencia	Redacción	Adecuación
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			

25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40

Nombre y Apellido: _____ CI: _____

Nivel Académico: _____ Cargo: _____

Firma: _____ Fecha: _____

Coeficiente Alfa de Crombach

NB6																																										
Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	TOTAL	
1	5	1	1	1	5	3	4	2	4	4	2	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	5	5	5	5	3	4	5	5	5	2	5	4	4	4	4	134	
2	4	2	1	1	5	5	3	5	5	5	2	2	4	2	4	2	3	4	3	3	3	2	2	1	2	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	143
3	5	2	2	1	5	5	4	2	5	5	4	2	2	2	2	3	3	1	2	3	3	3	4	3	3	5	5	5	4	3	1	5	5	5	5	5	4	5	4	5	142	
4	5	2	2	2	5	4	3	5	3	4	3	2	5	2	3	3	3	4	3	1	2	2	2	4	2	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	2	4	144	
5	5	2	3	2	4	5	3	2	4	4	4	3	3	3	4	2	2	3	2	2	5	3	3	2	3	5	5	4	4	4	5	2	4	5	5	5	5	4	4	4	143	
6	5	3	3	2	2	3	5	5	5	5	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	5	5	4	2	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	140	
7	5	4	3	2	4	4	4	1	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	2	3	4	4	3	2	3	5	2	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	148	
8	5	4	3	2	4	3	5	2	5	5	4	3	4	3	4	4	2	5	3	3	3	3	2	4	4	5	4	4	2	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	156	
9	5	4	3	2	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	5	4	3	5	2	2	2	4	3	3	3	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	156	
10	5	4	3	2	4	5	5	2	2	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	157	
11	5	4	4	2	5	3	4	2	4	4	2	4	3	4	4	3	3	3	1	2	2	5	3	3	4	3	3	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	140	
12	3	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	1	4	2	3	3	3	3	2	5	5	5	3	5	4	4	5	2	4	5	3	5	5	4	4	155	
13	5	5	4	3	5	4	5	5	4	5	2	4	5	4	4	4	4	5	3	2	2	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	3	5	2	164	
14	3	5	4	3	4	2	4	2	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	5	3	2	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	160	
15	3	5	5	3	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	3	3	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	176
16	4	5	5	3	5	4	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	170	
17	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	165	
Total =	77	62	55	38	75	69	70	57	72	76	58	58	68	56	68	57	50	66	47	48	54	51	51	54	59	81	72	73	73	68	74	80	77	82	80	2	82	78	70	70	176,07	
VARIANZA =	0,6	19	16	0,7	0,6	0,9	0,5	2,6	0,8	0,4	11	11	0,8	10	0,8	0,7	0,6	11	0,7	0,7	0,8	15	0,8	13	0,9	0,3	0,8	0,7	10	0,6	10	0,6	0,6	0,2	0,6	0,9	0,2	0,4	0,5	12	33,90	

ALPHA = 0,8282

Autor: Finol (2015)

- 40 Número de Items
- 39 Número de Items - 1 grado de libertad
- 33,90 Sumatoria de varianza individual de los ítems
- 176,07 Varianza Total



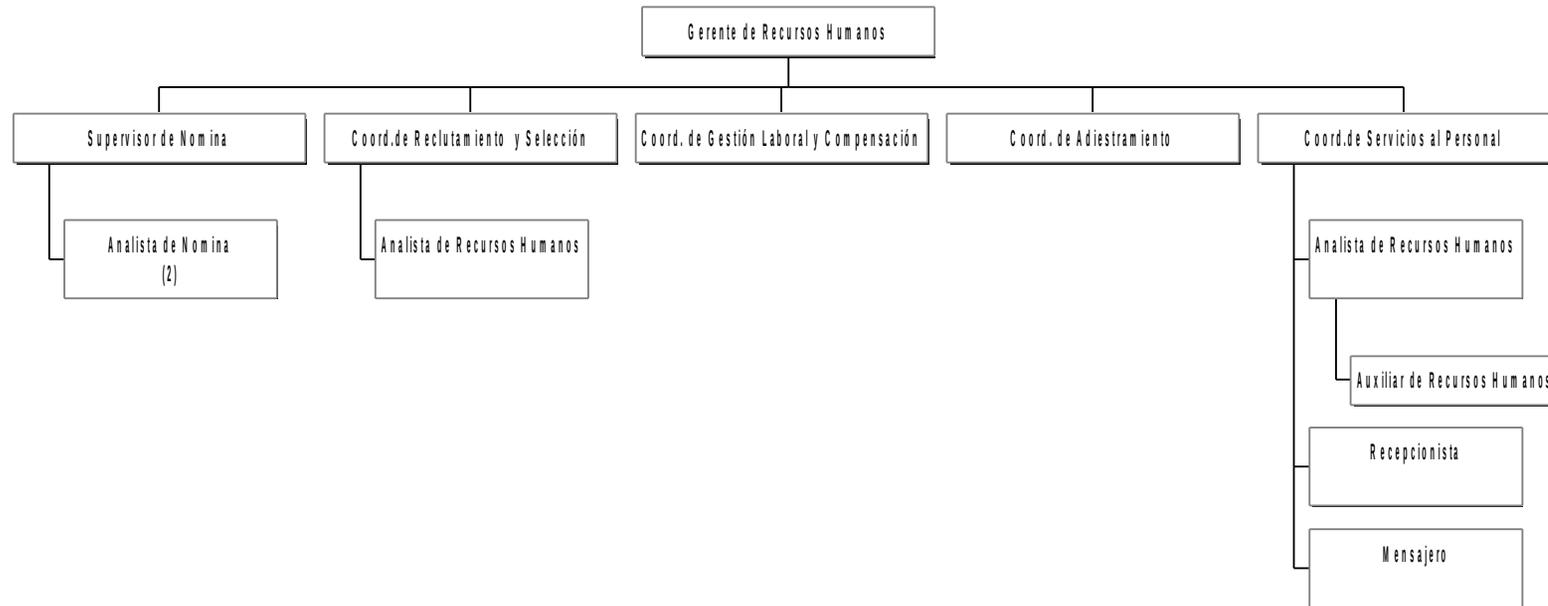
ORGANIGRAMA ESPECIFICO (OE-00-G-000124)

Fecha: 23/11/2009

Gerencia de Recursos Humanos

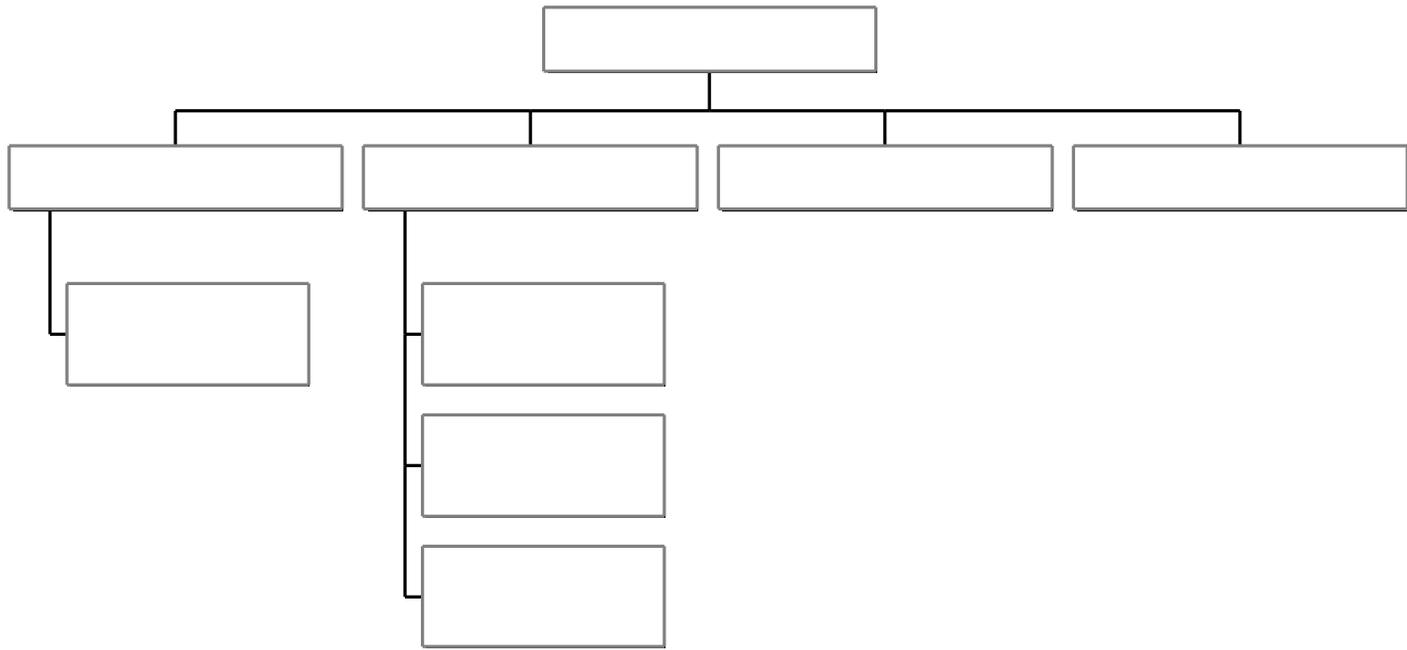
ORGANIGRAMA

Edición N° 3



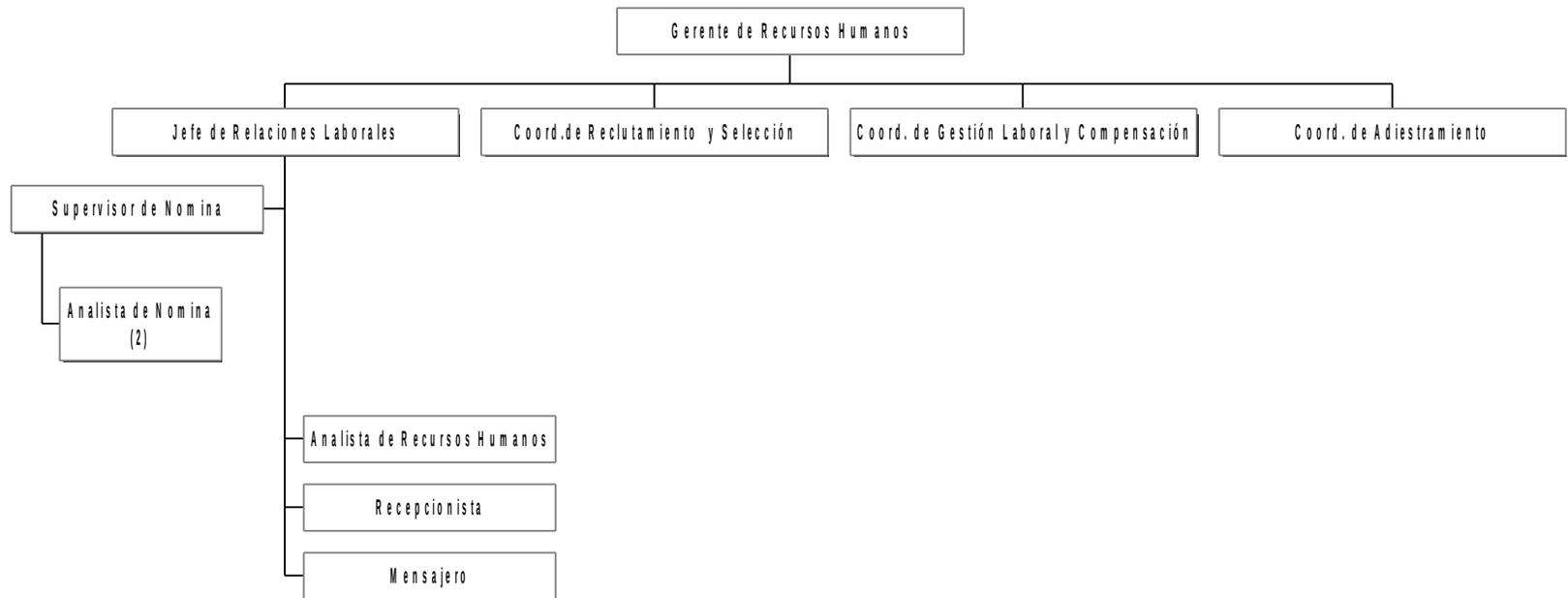
ACTUALIZADO POR: Deivis Alvares Fecha:	REVISADO POR: Darío Moreno Fecha:	APROBADO POR: Roberto Rivas Fecha:
--	---	--

 Una empresa RR DONNELLEY	ORGANIGRAMA ESPECIFICO (OE-00-G-000124)	Fecha: 23/11/2009
Gerencia de Recursos Humanos	ORGANIGRAMA	Edición N° 3



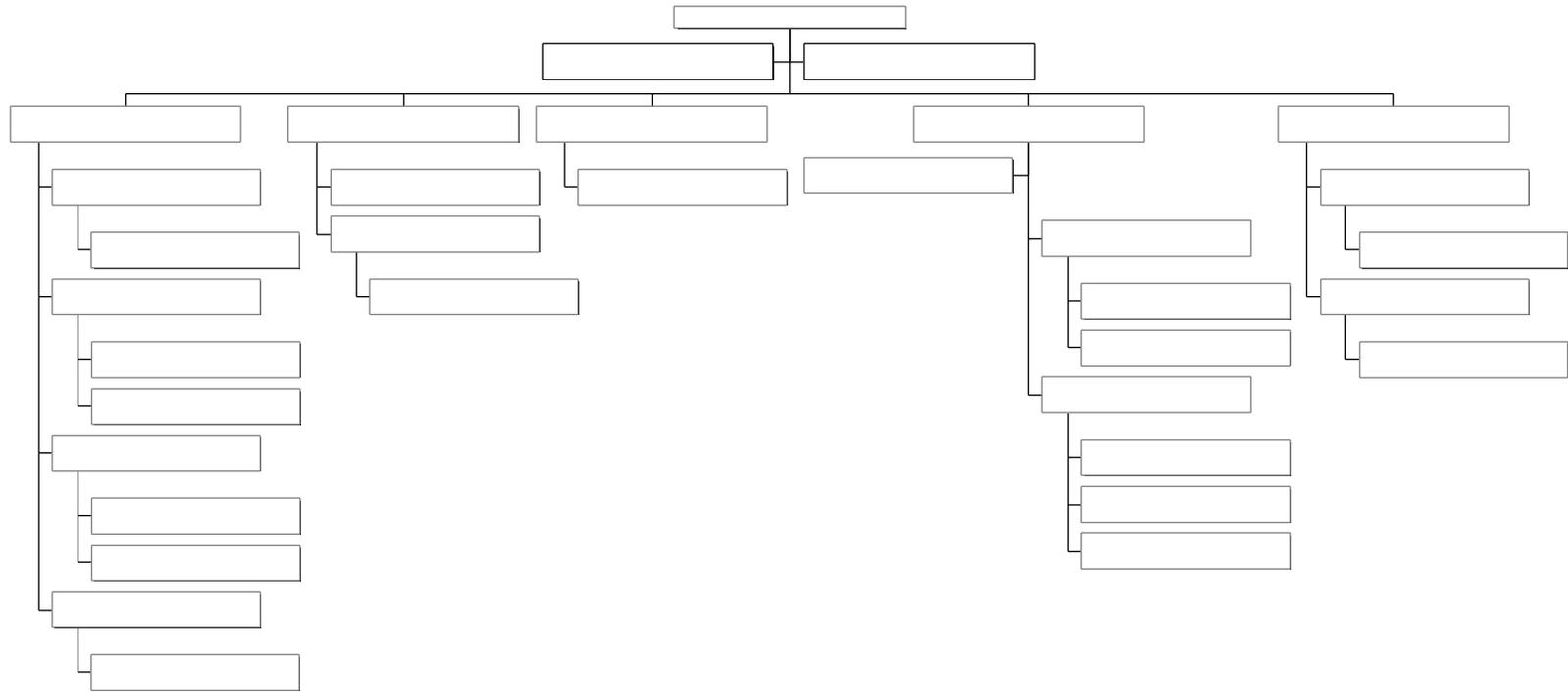
ACTUALIZADO POR: <i>Deivis Alvares</i>	REVISADO POR: <i>Darío Moreno</i>	APROBADO POR: <i>Roberto Rivas</i>
Fecha:	Fecha:	Fecha:

	ORGANIGRAMA ESPECIFICO (OE-00-G-000124)	Fecha: 23/11/2009
Gerencia de Recursos Humanos	ORGANIGRAMA	Edición N° 3



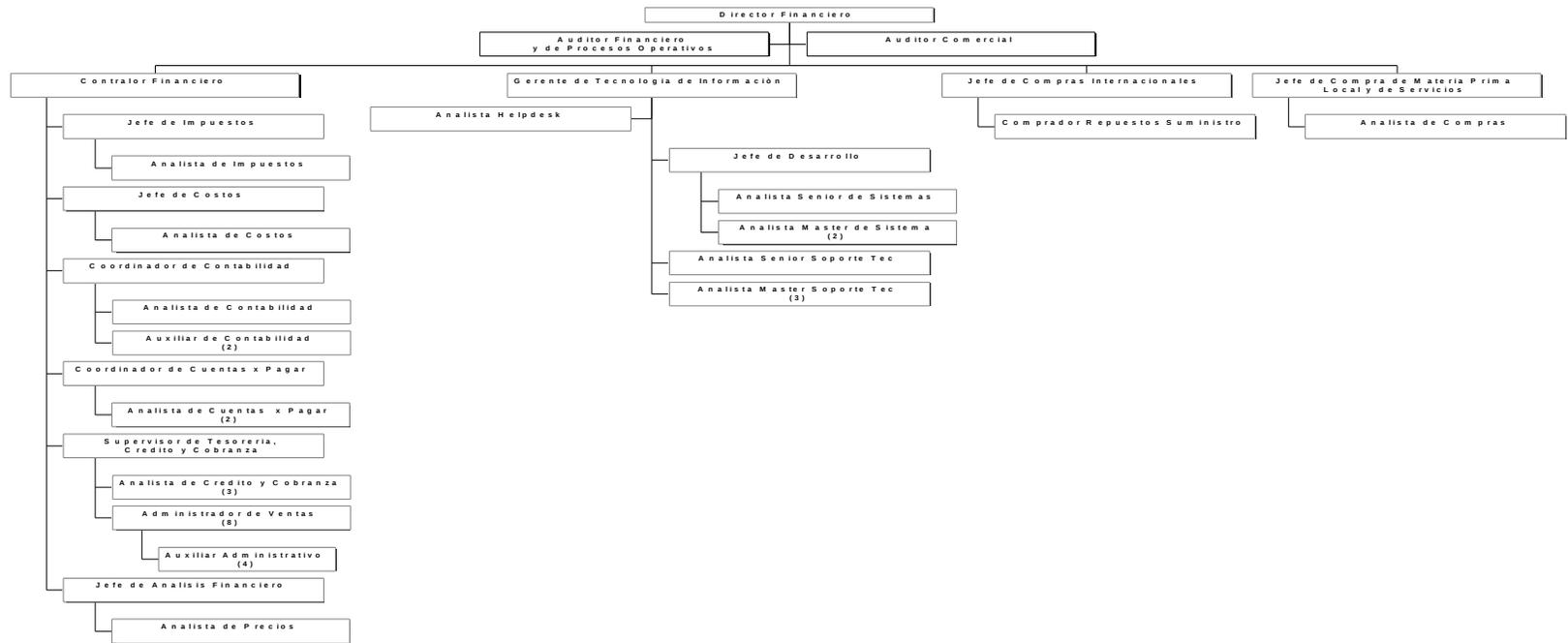
ACTUALIZADO POR: Deivis Alvares Fecha:	REVISADO POR: Darío Moreno Fecha:	APROBADO POR: Roberto Rivas Fecha:
--	---	--

	ORGANIGRAMA ESPECIFICO (OE-00-G-000124)	Fecha: 23/11/2009
Gerencia de Recursos Humanos	ORGANIGRAMA	Edición N° 3



ACTUALIZADO POR: Deivis Alvares Fecha:	REVISADO POR: Cesar Figuera Fecha:	APROBADO POR: Roberto Rivas Fecha:
--	--	--

	ORGANIGRAMA ESPECIFICO (OE-00-G-000124)	Fecha: 23/11/2009
Gerencia de Recursos Humanos	ORGANIGRAMA	Edición N° 3



ACTUALIZADO POR: Deivis Alvares	REVISADO POR: Cesar Figuera	APROBADO POR: Roberto Rivas
Fecha:	Fecha:	Fecha: