



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
AREA DE ESTUDIOS POSTGRADO
DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES
MENCION ESTUDIOS DEL TRABAJO



Línea de Investigación: Gestión de la fuerza de trabajo
en unidades organizacionales y productivas

**VISION ONTOLÓGICA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN
EMPRESAS POLAR: TEORIZACIÓN EN LOS ESTUDIOS DEL TRABAJO**

Autora:
Mahie Sierra
C.I. V- 13.780.701

Bárbula, julio 2022



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
AREA DE ESTUDIOS POSTGRADO
DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES
MENCION ESTUDIOS DEL TRABAJO



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**VISION ONTOLÓGICA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN
EMPRESAS POLAR: TEORIZACIÓN EN LOS ESTUDIOS DEL TRABAJO**

Tutor:

Dr. Angel Emilio Deza Gavidia

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias de la Salud
Área de Estudios de Postgrado
Doctorado en Ciencias Sociales Mención Estudios del Trabajo
Por: Dr. AngelDeza
C. I. V – 5.947.859

Línea de Investigación: Gestión de la fuerza de trabajo en unidades organizacionales y productivas

Bárbula, julio 2022



ACTA DE DISCUSIÓN DE TESIS DOCTORAL

En atención a lo dispuesto en los Artículos 145, 147, 148 y 149 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de la Facultad de Ciencias de la Salud, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 146 del citado Reglamento, para estudiar la Tesis Doctoral titulada:

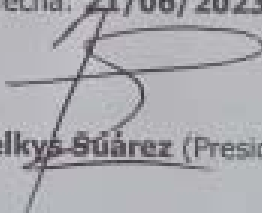
VISIÓN ONTOLÓGICA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EMPRESAS POLAR: TEORIZACIÓN EN LOS ESTUDIOS DEL TRABAJO


Presentada para optar al grado de **Doctora en Ciencias Sociales, Mención Estudios del Trabajo** por el (la) aspirante:


SIERRA E., MAHIE A.
C.I. V- 13780701

Habiendo examinado el Trabajo presentado, bajo la tutoría del profesor(a): Ángel Deza C.I. 5947859, decidimos que el mismo está **APROBADO**.


Acta que se expide en valencia, en fecha: **21/06/2023**



Dr. (a) **Belkys Suárez** (Presidente)


Dr.(a) **Ángel Deza**
C.I. 5.947.859
Fecha 21/06/2023


Dr. (a) **Ana Cordero**
C.I. 13.323.745
Fecha 21/06/2023




Dr. (a) **Armando Camejo**
C.I. 6.697.816
Fecha 21/06/2023


Dr. (a) **María Virginia Camacaro**
C.I. 16.664.006
Fecha 21/06/2023

TC-CS-73-22

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
AREA DE ESTUDIOS POSTGRADO
DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES
MENCIÓN ESTUDIOS DEL TRABAJO



Valencia; 18 de julio de 2022

AVAL DEL TUTOR

Quien suscribe, Dr. Ángel Deza, titular de la cédula de identidad CI V-5.947.859, en mi carácter de tutor de la Tesis Doctoral titulada "VISIÓN ONTOLÓGICA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS POLAR: TEORIZACIÓN DE LOS ESTUDIOS DEL TRABAJO" que se encuentra bajo la Línea de Investigación adscrita al Programa Doctoral en Ciencias Sociales, mención Estudios del Trabajo, de la Facultad de Ciencias de la Salud denominada Gestión de la fuerza de trabajo en unidades organizacionales y productivas, presentada por la ciudadana Mahie Alejandra Sierra Estrada titular de la cedula de identidad N° V-14ñ3.780.701, doy fe que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la evaluación por parte de la Comisión Coordinadora del Doctorado en Ciencias Sociales, mención Estudios del Trabajo, en la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Salud, de la Universidad de Carabobo, para ser considerado como trabajo de investigación conducente a la obtención del título de Doctor en Ciencias Sociales mención Estudios del Trabajo.

En valencia, estado Carabobo a los dieciocho (18) días del mes de julio del año dos mil veintidós (2022)

Una firma manuscrita en tinta negra que parece decir "AD".

Dr. Ángel Deza

CI-V-5.947.859

Dedicatoria

*A mis padres, por darme la vida todos los días
Los amaré en todas las estaciones del multiverso.*

Agradecimientos

Es profundamente conmovedor para mí, arribar a esta fase de la Tesis Doctoral y comprender que son muchísimas las personas que hicieron posible este transitar desde distintas trincheras.

A Dios Padre y mi amado Jesucristo, que me bendicen todos los días con alegrías y fortaleza.

A mi Mamá, por ser la compañera fiel y amada de mi vida. ¿Qué puedo hacer sin ti?

A mi amado Ali, el amor de mi vida en todas las vidas, que me colma de sonrisas y color inspirándome a ser mejor.

A mi hermana, por su amor.

A la Universidad de Carabobo, por transformar mi vida en todas sus dimensiones convirtiéndose en un lindo hogar que estará en mi memoria por siempre.

A mi tutor, Dr. Angel Deza, el mejor guía, un caballero a quien respeto y admiro profundamente por sus conocimientos, paciencia y esencia humana.

A la Dra Yamile Delgado de Smith y la Comisión, por un apoyo invaluable y una gestión llevada a cabo con excelencia y solidaridad 100% y que hoy se gesta un sueño donde ustedes son protagonista.

A mi querida amiga Ariana, compañera académica de aventuras y soporte absoluto de este recorrido. Sin ti, imposible llegar. Te quiero un montón.

A Felipe, por todo lo que me has enseñado, conocimientos que permitieron construir este logro, aunado a tu invaluable amistad.

A la Dra Magda Cejas por promover siempre en mi la necesidad de seguir un paso más.

A toda mi cohorte que se convirtieron en amigos entrañables, Angela, Grazzietica, Francisco, José Luis, Laurita, Luis, Brenda, Ly , El Chamán .



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
AREA DE ESTUDIOS POSTGRADO
DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES
MENCION ESTUDIOS DEL TRABAJO



Línea de Investigación: Gestión de la fuerza de trabajo en unidades organizacionales y productivas

VISIÓN ONTOLÓGICA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EMPRESAS POLAR: TEORIZACIÓN EN LOS ESTUDIOS DEL TRABAJO

Autora: Mahié Alejandra Sierra Estrada

Tutor: Dr. Angel Deza

Fecha: Julio, 2022

Resumen

La Gestión de Talento Humano es el conjunto de prácticas laborales estratégicamente diseñadas desde el pensamiento organizacional que nace de la idoneidad de los conocimientos aunado con la experiencia que proporciona las acciones sobre los hechos sobrevenidos en la cotidianidad; todo ello a fin de cumplir efectivamente con los objetivos organizacionales que conducirán al posicionamiento exitoso de la empresa en el sector productivo. La presente investigación, tuvo como propósito generar un constructo desde una Visión Ontológica de la Gestión de Talento Humano desde una visión sistémica en los estudios del trabajo en Empresas Polar. En tal sentido, se llevó a cabo desde el paradigma postpositivista, con enfoque cualitativo aplicando el método Hermenéutico, obteniendo la información a través de entrevistas semi estructuradas, para posteriormente analizarlas en las fases de categorización, estructuración, triangulación y finalmente construir una realidad epistemológica conceptual. De esta manera, los resultados develaron que los elementos promovidos en la cultura corporativa son reflejados en el clima organizacional percibido por la masa trabajadora, destacando el rol transformador del talento humano para el desarrollo y sustentabilidad empresarial en el transcurrir de la historia. A modo de conclusión, se estableció una estructura teórica denominada Constructo Espejo de Equilibrio, generado por la fusión de diversos elementos epistemológicos que permitieron el advenimiento de la concepción ontológica de una organización como ente vivo, integrado por personas en dos dimensiones principales: Tangible y no tangible, siendo el liderazgo el eje transversal.

Palabras clave: Gestión de Talento humano, Trabajo, Liderazgo



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
AREA DE ESTUDIOS POSTGRADO
DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES
MENCION ESTUDIOS DEL TRABAJO



Línea de Investigación: Gestión de la fuerza de trabajo en unidades organizacionales y productivas

ONTOLOGICAL VISION OF HUMAN TALENT MANAGEMENT IN POLAR COMPANIES: THEORIZATION IN LABOR STUDIES

Author: Mahié Alejandra Sierra Estrada

Tutor: Dr. Ángel Deza

Date: July, 2022

Summary

Human Talent Management is the set of work practices strategically affected from the organizational thought that arises from the suitability of the knowledge together with the experience that provides the actions on the events that occur in daily life; all this in order to effectively comply with the organizational objectives that will lead to the successful positioning of the company in the productive sector. The purpose of this research was to interpret Human Talent Management from a perspective on work studies in Empresas Polar. In this sense, it was carried out from the postpositivist paradigm, with a qualitative approach applying the Hermeneutic method, obtaining the information through semi-structured interviews, to later analyze them in the phases of categorization, structuring, triangulation and finally building a conceptual epistemological reality. . In this way, the results revealed that the elements promoted in the corporate culture are reflected in the organizational climate perceived by the working masses, highlighting the transforming role of human talent for business development and sustainability throughout history. By way of conclusion, a theoretical structure called the Equilibrium Mirror Construct was established, generated by the fusion of various epistemological elements that allowed the advent of the ontological conception of an organization as a living entity, made up of people in two main dimensions: Tangible and not. tangible, with leadership being the transversal axis.

Keywords: Human talent management, Work, Leadership

Índice general

	Pág.
Momento I	
El Problema	
Planteamiento del Problema.....	15
Propósitos.....	22
Justificación.....	22
Momento II	
Marco Teórico Referencial	
Antecedentes de la investigación.....	24
Bases Teóricas.....	37
Momento III	
Entramado Metodológico	
Paradigma de la investigación.....	71
Método	72
Informantes clave	75
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información..	76
Técnica de Análisis de Información.....	76
Confirmabilidad	78
Escenario.....	79
Momento IV	
Análisis de Resultados	70
Reflexiones Finales	197
Sugerencias.....	203
Lista de Referencias.....	205

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro N.1. Teorías de la Gestión de Talento Humano	41
Cuadro N. 2. Principales rasgos de los líderes	47
Cuadro N. 3. Corrientes filosóficas del rol del trabajo en la sociedad	49
Cuadro N. 4. Comparativos de Patentes.	54
Cuadro N. 5. Componentes de la Inteligencia Emocional	61
Cuadro N. 6. Informante N° 1. Propósito 1	81
Cuadro N. 7. Informante N° 2. Propósito 1	90
Cuadro N. 8. Triangulación Propósito 1	96
Cuadro N. 9. Informante N° 1. Propósito 2	117
Cuadro N. 10. Informante N° 2. Propósito 2	124
Cuadro N. 11. Informante N° 3. Propósito 2	127
Cuadro N. 12. Informante N° 4. Propósito 2	133
Cuadro N. 13. Informante N° 5. Propósito 2	136
Cuadro N. 14. Informante N° 6. Propósito 2	139
Cuadro N. 15. Informante N° 7. Propósito 2	144
Cuadro N. 16. Triangulación Propósito 2.	148
Cuadro N.17. Matriz Epistémica	180

Índice de Figuras

	Pág.
Figura N° 1. Cambios y transformaciones de la gestión de talento humano.	43
Figura N.2. Planificación estratégica de RRHH	44
Figura N. 3. Formulación de estrategias organizacionales	55
Figura N° 4. Capital Intelectual.	58
Figura N 5. Círculo hermenéutico de Gadamer	74
Figura N.6 Estructuración Propósito 1	115
Figura N.7. Estructuración Propósito 2	176
Figura N.8. Estructura Teórica	191

INTRODUCCIÓN

Partiendo de la perspectiva de que la competitividad de una organización depende de las capacidades de sus integrantes, cabe destacar la importancia de la actual revolución organizacional. Esta se origina de las bases tecnológicas de información que ha generado un proceso de globalización económico a nivel mundial y ha logrado en una búsqueda constante de la sustentabilidad de una organización en un mercado cambiante, una nueva mirada renovadora y humanística donde, el capital financiero deja de ser el recurso más importante y se focaliza en el talento que poseen cada uno de los individuos que la conforman.

De esta manera, las ciencias económicas y sociales poseen un rol fundamental al sustentar a través de la investigación científica, nuevas herramientas para la adecuación de la gerencia a los cambios vertiginosos del entorno. Desde esta perspectiva, el desafío en las organizaciones mundialmente ha sido construir estrategias que permitan abordar efectivamente los requerimientos de un ecosistema organizacional integrado por necesidades básicas en todos los tiempos y otras generadas por realidades impregnadas de tecnología y accesibilidad a la información. Siendo, elementos que arribaron para transformar las necesidades de la fuerza laboral y las bases ontológicas que sostienen los procedimientos cotidianos de la Gestión de Talento Humano.

Así lo expresa, la Organización Internacional del Trabajo (2020) en el objetivo de gestión del personal con responsabilidades de supervisión, donde se buscó fortalecer los criterios de medición del desempeño relacionados con el desarrollo del personal e incluir otros criterios relacionados con la promoción de un lugar de trabajo

respetuoso, seguro e inclusivo y el fomento de la innovación. En este objetivo se destaca el papel esencial que desempeña el personal directivo para impulsar el cambio en la cultura de la Organización y apoyar sus prioridades.

En virtud de lo anteriormente expuesto, los nuevos modelos gerenciales donde deben consolidar una cultura organizacional donde prevalezca la inclusión y la creación de elementos gerenciales que consoliden las visiones organizacionales para generar bienestar a los trabajadores y sociedad es una meta definida por los organismos internacionales para todas las instancias y áreas geográficas, incluyendo Latinoamérica. En este sentido, el portal de Sesame (2022) expresa que en Latinoamérica, las tendencias para la gestión de recursos humanos presentan tres enfoques principales que son el enfoque económico, organizacional y humanista. Donde, los líderes y gerentes han logrado un vínculo mayor con sus empleados, escuchando sus necesidades con empatía y transmitiendo la cultura y prioridades de la empresa, demostrando inclusión y capacidad de respuesta diaria. Asimismo, aprovechan los conocimientos para unir la tecnología con las agendas humanas.

Es por ello, que la estrategia más exponencial en los mercados laborales latinoamericanos ha sido la consolidación de las fuerzas de trabajo como eje principal y transversal en las organizaciones, representando el epicentro del desarrollo del trabajo. Por lo tanto, la construcción de un contexto empresarial donde un conjunto de ideas y sistemas axiológicos y metodológicos con bases epistemológicas, conformarían una ontología organizacional orientada a la efectividad productiva en una visión de una realidad transformada por el advenimiento de una sociedad evolucionada.

Partiendo de ello, Venezuela no escapa de estas nuevas realidades aparentes del sector productivo, conduciendo a la búsqueda de estrategias de gestión de talento humano para lograr la permanencia en los mercados laborales. Muy especialmente, en las estrategias aplicadas en el área de Gestión de Gente, en virtud de la dinámica del

ser humano como agente del cambio y sustento en las organizaciones para llevar a cabo las transformaciones en los procedimientos a través de toma de decisiones guiadas por valores corporativos, una visión ontológica de la empresa y objetivos definidos a corto plazo para el logro del posicionamiento perdurable en el tiempo.

Desde esta perspectiva, esta tesis doctoral tuvo como propósito general generar un constructo de la visión ontológica de la gestión de talento humano a fin de sustentar nuevos epistemes de las prácticas laborales en el contexto socioeconómico que Venezuela presentó en el año 2018.

Para el logro de este objetivo, se hizo necesario proceder a la consecución de una serie de etapas de la investigación que permitió alcanzar la creación de nueva teoría a partir de una perspectiva integral desde la esencia de los procesos establecidos. Para ello, se eligió como fenómeno de estudio, la gerencia de gestión de talento humano (Gestión de gente, tal como es el nombre asignado del área en la empresa) de Alimentos Polar, territorio Centro-Occidente. Empresa con una tradición de 75 años en Venezuela de calidad y emprendimiento con el transcurrir del tiempo. Entre otras características, se distingue el reconocimiento al posicionamiento sostenido en el tiempo en la preferencia del venezolano por sus productos y el reconocimiento por su estabilidad en el contexto hiperinflacionario que preside Venezuela en este periodo actual.

Por lo tanto, el estudio desarrolló las particularidades de los aspectos más relevantes para una gestión satisfactoria para todos los actores que intervienen en sus relaciones de trabajo, tales como: trabajadores y representantes patronales. Así mismo, la construcción del trabajo como proceso dinámico y eje transformador con su interacción con el ambiente que define las políticas económicas gubernamentales sobre las cuales se plantea un plan de acción.

Como primera fase, la autora desarrolló en el Momento I, el cual consistió en el desarrollo del problema, los propósitos y la justificación. Seguidamente, el momento II, develó los antecedentes describiendo aquellos registros de los trabajos consultados, además se presentó el sustento teórico de la temática de diversas teorías en el área de la administración del trabajo entre las cuáles se destacan: el trabajo, relaciones humanas, gestión del talento humano, planificación estratégica de los recursos humanos, capital intelectual, cultura organizacional, gestión del conocimiento y liderazgo.

Posteriormente, en el Momento III, se planteó una investigación cualitativa a fin de comprender la planificación y ejecución de procesos laborales novedosos y tradicionales de Alimentos Polar en función al entorno económico y social venezolano, estudiando desde la metodología hermenéutica por medio de entrevistas semiestructuradas como técnicas e instrumentos a emplear para la obtención de información en la unidad de análisis. Adicionalmente, en el momento IV, se presentaron los respectivos análisis de información a través de las distintas fases de categorización, triangulación, estructuración, contrastación y teorización.

Para finalizar, el espacio de término reflexivo se reflejó un discurso interpretativo de la autora al realizar un proceso comprensivo de los elementos emergentes en las investigaciones con las respectivas sugerencias a la organización desde la información obtenida y analizada bajo una filosofía de epojé.

MOMENTO I

ACERCAMIENTO A LA REALIDAD

Mirada ontológica de la Gestión del Talento Humano

La gestión de talento humano es la cohesión de múltiples actividades estructuradas, con el fin de crear un bien o servicio de forma oportuna satisfaciendo las necesidades de clientes internos y externos, a través de la ejecución sinérgica de las inter dependencias en la organización. En este sentido, los nuevos paradigmas productivos demandan una vinculación entre las secuencias de los procesos que se llevan a cabo en la cotidianidad y las transformaciones de la realidad socio económica que convergen en la actualidad de los mercados laborales, especialmente en el marco coyuntural venezolano. Tal como, lo devela Delgado de Smith (2007.p. 21) al definir la Gestión de Recursos Humanos como “conjunto de prácticas gerenciales que permiten la articulación de la fuerza de trabajo a la fuerza que asume la organización del trabajo y el sistema productivo que le sirve de referencia”.

Desde esta perspectiva, la visión de la labor de los individuos en el marco laboral, destaca la contemplación de aspectos gerenciales a partir de la mirada sistémica de los actores y la forma de construir el trabajo adaptado a una estructura organizacional que garantice una permanencia configurada hacia la rentabilidad sostenida y progresiva en el tiempo, sustentada en la calidad y bienestar integral.

En este orden de ideas, desde una mirada laboral, el fenómeno de la globalización ha generado un proceso de adaptación a una realidad donde cohabitan la tecnología,

la economía y las relaciones del trabajo con niveles de incertidumbre, por lo tanto, se hace necesario la implementación de nuevas estrategias que permitan la incorporación, supervivencia y posicionamiento privilegiado en los mercados laborales, de esta manera, el capital humano es el activo más importante de la organización. Es por ello, que en la plenitud de la era del conocimiento, poseer un equipo transdisciplinar, que ofrezca diversas visiones sobre un objetivo en común, transformando esas ideas en un producto final, es una ventaja altamente competitiva.

En este contexto, una de las medidas tácticas que se han implementado mundialmente para la administración de los procesos de personas es el mentoring, Tal es el caso de Facebook, quien según Staryfurman (2019) afirma que el mentor del creador de Facebook fue Steve Jobs, ex CEO de Apple. Para esos efectos, desarrollaron su relación en los comienzos de Facebook y se reunían a menudo para ver cómo podían hacer crecer la empresa de la forma más sostenible.

En tal sentido, siendo la mentoría una estrategia que consiste en desarrollar un liderazgo experiencial, a través de la orientación de un guía, quien tiene la responsabilidad de transmitir sus conocimientos a los trabajadores a fin de fortalecer las competencias individuales y colectivas de la gente. Tal como, lo señala Nombela (2021) que define la mentoría como la práctica destinada a desarrollar los conocimientos a través del aprendizaje con un tutor, quién es el encargado de traspasar sus conocimientos a su alumno. De esta forma, se lleva a cabo la trasmisión de conocimiento de una manera eficaz, precisa y organizada. Por tal motivo, se pudo develar que una de los elementos que las organizaciones exitosas buscan consolidar es el poder del liderazgo sobre el desempeño de los trabajadores.

Asimismo, en Latinoamérica, especialmente en países como Panamá, República Dominicana y Costa Rica según informe de OIT, en ideas de Deibe (2016) advierte la relevancia de la educación, la formación profesional y el aprendizaje permanente,

basado en el enfoque por competencias, como pilares de la empleabilidad, el empleo y el desarrollo empresarial sostenible para promover el crecimiento del talento humano.

En este sentido, las principales tendencias en el área de laboral es la articulación entre educación y trabajo, que ha implicado el aumento de la demanda de formación técnica y la implementación de modalidades innovadoras de capacitación, validación y certificación de competencias laborales.

El autor anteriormente citado, manifiesta la vinculación de la formación profesional con las políticas de desarrollo económico y social que se ha gestado, así como su integración explícita en los planes nacionales de desarrollo, los programas de desarrollo productivo y de diversificación industrial, y los programas de desarrollo social dirigidos a grupos vulnerables.

En este orden de ideas, la realidad en países de Latinoamérica, no excluyó la implementación de políticas de estado orientadas a posicionar medidas laborales en naciones hermanas. Tal es el caso de Venezuela, donde durante los últimos 15 años se han suscitado transformaciones en cuanto a modelo económico y social se refiere. Por lo tanto, se vislumbró un escenario aparential basado en fortalecer la clase social más vulnerable a través de múltiples modificaciones de la legislación laboral, donde su objetivo primordial es empoderar a la clase trabajadora y proteger su estabilidad en su centro de trabajo, tal como lo destaca Reinoso Castillo (2012) al señalar que la legislación laboral venezolana ha sido presentada, en los últimos años como una legislación que está orientada hacia la instauración de un modelo socialista advirtiéndose una Ley ampliamente protectora de los trabajadores.

Sin embargo, la brecha hiperinflacionaria histórica que en el año 2018 se ha establecido en 431% (inflación medida como variación del valor de la canasta

básica), al cierre de diciembre de 2016 ,una inflación de 1145% en el 2017 y para el 2018 un nivel de 3517% según cálculos realizados en información suministrada en el portal de Prospectiva Económica (<https://prosprev.com/2018/>) a partir de CENDA (2018) , ha sido escenario para la creación y aplicación de diversas estrategias para lograr la permanencia de las organizaciones y su personal.

Todo ello, suscitó a una cohesión de prácticas laborales construidas estratégicamente y otras espontaneas emergentes de la cotidianidad que devela la esencia filosófica de una organización. Manifestándose así, la estructura axiológica, metodológica y epistemológica que sustentan el conducir de la empresa desde la ontología laboral. En este sentido, es relevante destacar que Vasquez y Valdepino (2018) se refieren a una ontología como una representación formal del conocimiento en forma de estructura lógica, donde los conceptos, sus relaciones y restricciones conceptuales son definidos mediante formalismos en un determinado dominio. Es decir, las ontologías son vocabularios comunes para las personas y aplicaciones en un mismo entorno, de esta manera, se contribuye al intercambio de ideas, información y trabajos, dado que se puede actuar sobre una base común de conocimiento.

Por lo tanto, conocer una realidad de una organización desde la mirada ontológica de la Gestión de talento humano, revela el conjunto de axiomas sistémicos e integrales que generan los procesos inherentes a los subsistemas para la administración de recursos humanos.

Expuesto el discurso, el propósito fundamental de esta investigación fue generar un constructo desde una Visión Ontológica de la Gestión de Talento Humano, con una visión sistémica de utilidad para el logro de la permanencia exitosa de una organización en un contexto socioeconómico de incertidumbre e hiperinflacionario sobre bases empíricas que sea un referente teórico para lograr una gerencia exitosa en escenarios inéditos en el país. Para ello, se seleccionó a Empresas Polar,

específicamente Alimentos Polar como la organización donde se gesta el fenómeno de estudio, pues a lo largo de 75 años en el país, ha constituido una identidad cultural con los consumidores que les ha permitido integrarse a la tradición y preferencia de los venezolanos a través de la diversidad de productos que ubican en el mercado.

Cabe considerar, esta corporación esta integrada por tres negocios: Cervecería, Alimentos y Bebidas Polar. Ahora bien, a pesar que la gestión es independiente una de otra, las políticas y plataforma corporativa ideológica son estándares, tales como: los valores orientados hacia el desarrollo sostenible. De esta manera, Empresas Polar nace en 1941 y se consolida como el emporio cervecero más próspero en la región, siendo éste, el pilar fundamental de su rentabilidad hasta la actualidad coexistiendo con Alimentos Polar , destacando que es el negocio nacido en 1960 y que más productos aporta al portafolio de la organización con harinas precocidas de maíz, aceites, arroz, pastas, margarinas, mayonesas, ketchup, atún, sardinas, pepitonas, vinagres, salsas, quesos, mermeladas, achocolatados, modificadores lácteos, avenas, crema de arroz, helados, jabones, suavizantes y alimentos balanceados para animales Esta realidad, trae consigo la constante renovación y capacidad adaptativa que poseen, al mantener y crecer en el margen de los distintos modelos políticos - económicos que en más de siete décadas han sido implementados en Venezuela.

Tal como lo reseña Empresas Polar, existen ocho (08) plantas de producción de alimentos a nivel nacional. Cabe destacar, que el resto de instalaciones existentes incluyen 49 agencias de distribución que conforman el territorio comercial. La gestión del negocio de alimentos está dividido en 7 territorios: Centro Occidente, Metropolitano, Centro Llano, Valles Central, Oriente Sur, Oriente Norte y Occidente.

Así mismo, Alimentos polar cuenta en su portafolios con 28 productos, de las cuales 7 están sujetos a una regulación de precios y una nómina de trabajadores de 7.100 En la región Centro Occidental, cuentan con 05 plantas y 2.915 trabajadores

Para el logro de este estudio científico, las necesidades de investigación que dieron origen a la construcción para la indagación epistemológica y metodológica se sustentan en comprender el alcance de la filosofía organizacional de polar basada en como son alcanzado pilares de productividad, calidad de servicio y bienestar para los trabajadores y consumidores. En previo estudio diagnóstico, a través de visitas a las plantas ubicada en el Estado Carabobo y entrevistas informales y no estructuradas realizadas al gerente de Gestión de Gente de territorio centro, se evidenció en el ámbito laboral grandes transformaciones en la empresa desde el 2000 hasta el 2018.

Entre ellas, se conoció la evolución del modelo de su gestión basado en competencias a través de la incorporación de un programa donde destaca al trabajador como agente del cambio (Modelo de Desarrollo Virtuoso y EPIC), diseñado para el fortalecimiento en la capacitación en los niveles gerenciales, aplicando medidas para el logro de una mayor vinculación con los valores, enfocándose en áreas clave dentro de los subsistemas de recursos humanos, estableciendo como estrategia una segmentación en la organización del trabajo por prioridad, obteniendo resultados óptimos a pesar de una deserción ocupacional que pasó de 33.000 mil trabajadores a 18.000 mil como estimado hasta la actualidad. Destacando, que según indicadores de gestión proporcionados por la gerencia, los índices de satisfacción por parte de los trabajadores del territorio centro occidente es de 80,2 destacando que el nivel confiable es de 77 puntos.

De esta manera, los elementos que integran gestión de gente en sus 05 áreas: Demanda, Bienestar Social, Movilidad, Reconocimiento y Competitividad, Talento y Cultura y Operaciones ejecutan sus prácticas según políticas donde vigoriza las redes internas a través de la tecnología y redes externas con alianzas estratégicas con otras organizaciones de todos los sectores industriales, a fin de unificar criterios de permanencia. Por otra parte, los procesos comunes en las relaciones de trabajo han modificado su dinámica en factores de tiempo, resultados y beneficios para los

trabajadores. Así mismo, la práctica de la Gestión del Conocimiento en procedimientos habituales que han generado resultados positivos en la evaluación de quehaceres gerenciales.

En este sentido, se expreso que las necesidades investigativas del estudio realizado se fundamentaron como problemática, orientadas en la asertividad empresarial en el logro efectivo de las aristas laborales que le permiten mantenerse posicionada como una empresa líder en el mercado del sector productivo venezolano. Conformando así, el escenario idóneo para la búsqueda del sustento epistemológico de una perspectiva exitosa en un contexto coyuntural y generando la siguiente interrogante:

¿Cómo es la visión Ontológica de la Gestión de Talento Humano en Alimentos Polar desde los estudios del trabajo?

Propósitos:

1. Resignificar la visión gerencial de la gestión de talento humano en Alimentos Polar.
2. Develar la vinculación en la gestión de Talento Humano de los empleados de Alimentos Polar
3. Generar constructo teórico desde una visión ontológica sobre la gestión de Talento Humano en Alimentos Polar desde los estudios del trabajo.

Pertinencia de la investigación

La gestión de Talento humano definida desde el panorama de amplias teorías que a lo largo del tiempo se generaron tales como: Teoría de las Necesidades, Relaciones Humanas, de las Organizaciones, entre otras; han permitido la construcción de

prácticas cotidianas rigurosamente planificadas en economías muy distintas a las presentadas en los primeros meses del año 2018 en Venezuela, donde se ve profundamente castigada una realidad socioeconómica con alto índice hiperinflacionario. Este fenómeno transforma el quehacer de las actividades de toda gestión, procurando la permanencia en el mercado laboral y estableciendo todo objetivo al logro de su visión corporativa en tiempos de contingencia.

Por lo tanto, la presente tesis doctoral posee un enriquecedor aporte a Empresas Polar para una construcción unificada de un conglomerado de medidas estratégicas coyunturales y que sirve de referencia para una evaluación de su esencia como organización líder de mercado en contextos emergentes y revestirse de nuevas decisiones con un bastimento sólido en un futuro más positivo. Igualmente, otro beneficio institucional estuvo encausado de forma directa a la Universidad de Carabobo como pionera de segregación de conocimientos actualizados a los futuros profesionales del área Económica y Social en cuanto a teorías gerenciales se refiere en contextos hiperinflacionarios para el logro de la permanencia exitosa de una empresa en los mercados laborales.

Para ello, se hace vital la construcción de teorías que contemplen el manejo de la gente orientado al bienestar integral en escenarios donde se suscitan hechos sociales vividos en una plataforma rentista en la plenitud de la era del Conocimiento. Socialmente, el estudio aportará una visión sistémica de la administración de los componentes humanos en una organización, beneficiando directamente a la calidad del producto terminado o servicio brindado a los usuarios. Así mismo, fortalece el aparato productivo del sector industrial al empoderar su productividad y la calidad de vida de los clientes internos y externos.

De esta forma, el advenimiento de una contribución científica es consecuencia de la formación de un sustento epistemológico amparado en bases empíricas para la

línea de investigación: Gestión de la Fuerza de Trabajo en Unidades Organizacionales y Productivas. Destacando, el alcance académico que será de referencia para futuros estudios y toma de decisiones corporativas en el área de trabajo.

MOMENTO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

Para Arias (2012.p.106), el marco teórico o marco referencial es “el producto de la revisión documental–bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”. Esto permite comprender en este trabajo de investigación la relevancia que presentan los diferentes antecedentes que servirán de referencia para el desarrollo de este importante tema como es la interpretación de la gestión de talento humano en Alimentos Polar.

Antecedentes de la investigación

Delgado de Smith (2007). Gestión de Recursos Humanos. Referencia Sector Manufacturero Carabobeño. Tesis doctoral de la Universidad de Carabobo. Doctorado en Ciencias Sociales: mención Estudios del Trabajo.

El objetivo general de la investigación fue reconstruir los enfoques de gestión de recursos humanos con referencia al sector manufacturero carabobeño tomando como punto de partida aquellos sectores productivos clasificados por estudios previos como exitosos, interpretando su contribución a la productividad para la generación de una cosmovisión centrada en lo humano, todo ello a la luz de los cuadros de mando. En este sentido, se logró a partir de la determinación de las modalidades de gestión de recursos humanos, discriminadas por sectores industriales escogidos en el estudio, posteriormente el análisis de la visión que tienen los cuadros de mando de la organización con relación a la organización del trabajo. Y finalmente, el análisis de las características presentes en las organizaciones productivas seleccionadas, a objeto de determinar la praxis de la organización del trabajo. Metodológicamente, fue un

estudio de campo, de naturaleza exploratoria desde lo teórico, con la aplicación de técnicas de recolección de información la encuesta y entrevista. Entre los hallazgos encontrados, se destaca el carácter prismático híbrido de la gestión de lo humano, donde se mezclan acciones normativas de corte tradicional con nuevas prácticas impregnadas de una realidad emergente, desde una racionalidad adoptada por los actores desde la necesidad de satisfacer intereses y posiciones al interior de las organizaciones.

Esta investigación, contribuyó a la presente Tesis doctoral, una mirada diferente con la presentación de nuevos indicadores de los componentes de la gestión de recursos humanos generando una perspectiva integradora de las prácticas laborales de forma histórica y progresiva, incorporando factores de la realidad organizacional. Así mismo, el camino metodológico sirvió de referencia para el abordaje de los propósitos presentados.

Brotons, Matilde (2021). **La gestión del conocimiento para la innovación en hoteles. La influencia de las prácticas de recursos humanos.** Para optar por el título de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Alicante.

La naturaleza cambiante de las preferencias de los consumidores, la demanda irregular y estacional que se produce en el sector turístico hacen que las empresas hoteleras modifiquen constantemente la forma de prestar sus servicios para poder adaptarse al cambiante entorno. Asimismo, la elevada rotación de personal y la baja cualificación de los empleados da lugar a la pérdida de conocimiento y a la apropiación por parte de los competidores de ese conocimiento si no ha sido almacenado cuando los empleados abandonan la empresa, lo que limita la capacidad de innovación de las empresas. Debido a estos antecedentes resulta necesario resaltar la importancia que tiene el conocimiento que posee el capital humano de las empresas turísticas para mejorar las competencias diferenciadoras y descubrir oportunidades de innovación ya que para poder innovar, los hoteles deben adaptarse al cambiante entorno para continuar ofreciendo servicios atractivos a sus clientes. Por lo tanto, la

gestión del conocimiento, entendida como un proceso continuado que asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimiento existente en la organización, permite a las organizaciones adaptarse y competir en entornos turbulentos y cambiantes, contribuyendo a la realización efectiva de las operaciones de la empresa, favoreciendo la coordinación y la colaboración entre sus miembros y, mejorando la calidad del servicio ofrecido a través de la construcción y mantenimiento de buenas relaciones con los.

Por otro lado, la innovación está basada en la habilidad de los empleados para generar nuevas ideas y proponer soluciones creativas a los problemas que puedan surgir, por lo que cuando las empresas desarrollan actividades innovadoras, necesitan que sus empleados sean creativos, flexibles, y que estén dispuestos a asumir riesgos y ser tolerantes ante la incertidumbre y la ambigüedad. Si, como se ha visto anteriormente la innovación es el resultado de la gestión del conocimiento, resulta necesario que las empresas desarrollen una serie de prácticas de recursos humanos que promuevan el proceso ya que son uno de los principales medios con los que la empresa puede influir y moldear las habilidades y comportamientos de los individuos para conseguir metas organizativas. Concretamente se argumenta que las prácticas de recursos humanos de alta implicación, entendidas como una combinación de prácticas separadas pero interconectadas que trabajan simultáneamente para tratar a los trabajadores con respeto, invertir en su desarrollo y fomentar sus comportamientos colectivos hacia la consecución de metas organizativas, permiten crear un clima social para que los empleados estén dispuestos a compartir su conocimiento a favor de la innovación .

Ante esto, se comprende, que los seres humanos son el recurso más importante en entornos que cambian rápidamente, ya que pueden adaptarse y ser flexibles para hacer frente a las exigencias del entorno empresarial. Ante esta perspectiva, se considera que las prácticas de recursos humanos impactan de forma positiva en la

capacidad de respuesta de la organización ante los cambios en el, influyendo a su vez en la. Por otro lado, la gestión del conocimiento permite la detección de cambios en el entorno, posibilita la recopilación de información y el análisis los datos, y permite encontrar respuestas adecuadas a los hechos detectados, lo que a su vez permite a las empresas responder de forma rápida ante los posibles cambios, tanto en el entorno como en los gustos de los clientes, propiciando a su vez la innovación Además, el comportamiento innovador del empleado que tiene como objetivo la generación, introducción y aplicación de ideas, procesos y soluciones novedosas y, influido por las prácticas de recursos humanos, permite mejorar la capacidad de respuesta de la organización.

El propósito de la presente investigación fue doble. Por un lado, desde el punto de vista teórico, se persiguió revisar e identificar los aspectos clave de la gestión del conocimiento, las prácticas de recursos humanos de alta implicación, la capacidad de respuesta y el comportamiento innovador de los empleados ante la innovación en las empresas turísticas. Por otro lado, desde el punto de vista empírico se pretendió determinar el impacto que tiene la gestión del conocimiento y las prácticas de recursos humanos de alta implicación, con las mediaciones de la capacidad de respuesta y el comportamiento innovador, en la innovación hotelera, desarrollando un modelo teórico que aúne todas estas ideas con el fin de contrastarlo empíricamente. Estos propósitos pretenden contribuir a un mayor entendimiento de la innovación en turismo a través de los conceptos anteriormente mencionados, no solo desde el punto de vista de la investigación, sino también desde su aplicación a las empresas hoteleras. Para alcanzar este objetivo, se ha realizado una encuesta a 166 hoteles de todas las categorías de la Comunidad Valenciana que se ha analizado mediante la técnica de análisis de ecuaciones estructurales cuyo objetivo es el de explicar las relaciones entre múltiples variables y es utilizado para justificar las relaciones causales teóricas.

De este modo, se ha determinado cuáles son las diferentes relaciones causales entre los constructos, confirmándose que las prácticas de recursos humanos de alta

implicación facilitan tanto la gestión del conocimiento como el comportamiento del empleado el cual, a su vez, influye positivamente en la capacidad de respuesta de la empresa en cuanto a la innovación tanto en producto y servicios, como en procesos y organizativa. Además, mediante el análisis factorial exploratorio y confirmatorio, se ha podido establecer una medición adecuada de cada una de las variables de esta investigación aplicadas a la empresa hotelera, que puede ser utilizada por otras investigaciones que quieran replicar este modelo. Finalmente los resultados contribuyen a la teoría turística en relación con la innovación y también aportan a las gerencias de las empresas un catálogo de buenas prácticas que les ayuda a mejorar su capacidad de innovación y su competitividad, además de afianzar una buena relación con sus empleados.

En este sentido, la contribución para la presente tesis doctoral subyace en la incorporación de nuevas teorías del conocimiento como filosofía organizativa para la elaboración de las reflexiones y sugerencias en base a constructos dinámicos y reales en el ámbito laboral.

Chimborazo Manobanda, Diana Nataly ; Sánchez Urbano, María Fernanda; Abril Flores, Jorge Francisco y Jordán Vaca, Jorge Enrique (2023). **Employerbranding en la gestión de atracción y retención del talento humano**. Revista Eruditus, ISSN-e 2697-3413, Vol. 4, N°. 1, 2023

El employerbranding o marca empleadora describe la atracción y retención del talento humano; lo que busca esta herramienta es fidelizar a sus colaboradores como pieza esencial de trabajo, que las empresas brinden estabilidad laboral, lo que conlleva a una sinergia en equipo, además de realzar la imagen corporativa. La investigación es de carácter descriptivo exploratorio en las empresas de calzado del cantón Cevallos, Ecuador. Se tomó en consideración a 25 empresas PYMES, donde se realizó una encuesta online para que refleje su opinión de todas las áreas de trabajo tomadas de forma aleatoria a un total de 133 colaboradores, para lo cual se aplicó un

análisis de fiabilidad. Con posterioridad a eso se realizó un análisis estadístico de Chi Cuadrado, los resultados evidenciaron que las empresas no aplican la herramienta de employerbranding, por lo que recursos humanos deben de estar en constantes actualizaciones para mejorar los procesos de reclutamiento de atracción y retención de talento humano, en el cual los colaboradores obtengan el sentido de pertenencia y compromiso en las empresas del sector calzado.

Como conclusión, en la investigación realizada se pudo apreciar que las empresas de calzado del cantón Cevallos, Ecuador, desconocen la herramienta del employerbranding, pero se aplica de manera empírica, de tal modo que brindan estabilidad laboral desde otra perspectiva, pues velan por sus colaboradores para que exista una buena experiencia y se busque mantener una excelente reputación.

Bajo ese orden de ideas, esta investigación permitió sustentar teóricamente las bases teóricas de la presente tesis doctoral a través de la conducencia de autores referenciales del área de gestión de talento humano en la contemporaneidad.

Querino, Francisco (2023). **Cómo conseguir una gestión óptima de los recursos humanos en las explotaciones de Ibérico**. Revista Suis, ISSN 1699-7867, N°. 194, 2023, págs. 26-29.

Trabajar en explotaciones ganaderas requiere hacerlo en festivos y fines de semana. Se conoce como un trabajo sucio, mal pagado, que requiere poca preparación, etc. Hay que cambiar esto y superar esta concepción, rotando personal, dando descansos, adecuando los vestuarios con aire acondicionado y áreas para lavado de ropa de trabajo, etc. La rentabilidad de una empresa ganadera va a depender de muchos factores productivos, uno de los más importantes es la mano de obra (recursos humanos) que trabaja con los animales. Metodológicamente, fue una investigación de campo con enfoque cuantitativo. A modo de conclusión, se destacó que para una mejor formación y planificación del trabajo se puede establecer un sistema de trabajo con carteles y hojas de tareas. A continuación, se detalló un ejemplo real que se implantó en una granja de 1.200 cerdas Ibéricas en Sierra de

Yeguas, a partir de la idea de Josep Barceló Bonada, y que se puso en funcionamiento gracias al esfuerzo de Francisco Trujillo y Francisco J. Querino.

El aporte para la presente tesis doctoral, estuvo en la aproximación retórica epistemológica que tuvo en sus conclusiones que condujo a la investigadora a contemplar aristas del área del trabajo al interpretar la gestión de talento humano desde una forma integral y sistémica.

Saavedra Alberca Jaime Manuel (2017). Tesis doctoral titulada : **Modelo para influir en la ejecución de la estrategia organizacional a través de la alineación y gestión estratégica del talento humano**. Dirección de Empresas y Sociología. Universidad de Extremadura. España

El objetivo general de la investigación realizada fue desarrollar un modelo de investigación que oriente el desarrollo y alineación del talento humano alineado con la estrategia organizacional para conocer su influencia en el desempeño de la organización. De forma específica, las metas a establecidas fueron: 1.- Proponer el modelo teórico a investigar en base a la revisión bibliográfica existente sobre ejecución de la estrategia organizacional a través del desarrollo y alineación del talento humano. 2.- Determinar la influencia de la gestión estratégica del talento humano en la motivación, compromiso y comportamiento excepcional. 3.- Determinar la influencia de los resultados del talento humano en los resultados de la estrategia organizacional. 4.- Determinar el efecto moderador de la alineación estratégica del talento humano en la influencia que tienen los resultados del talento humano sobre los resultados estratégicos de la organización.

El autor destacó que como principal desafío en el interior de las organizaciones se presenta en alinear sus sistemas de gestión de talento humano a las estrategias de la

organización, relacionadas con su cultura, visión, objetivos, misión, seguridad, conservación de medio ambiente, entre otros principios estratégicos.

Metodológicamente, es una investigación cuantitativa realizada en 84 empresas ecuatorianas de carácter privado de 13 diferentes sectores de la economía. Sus resultados arrojaron con respecto al primer objetivo que la gestión estratégica del talento humano es un modelo de gestión que recién está teniendo cabida en el Ecuador y se lo está entendiendo dentro del sector empresarial ecuatoriano. Para el segundo objetivo, concluye que en una empresa una adecuada arquitectura del talento humano que está compuesta por tener una buena base del talento formada por el desarrollo interno del talento existente o por la contratación del mejor talento disponible en el mercado; y por los puestos estratégicos es decir de aquellos que mayor valor le agregan a los resultados de la estrategia, influye positivamente en tener buenos resultados del talento (RTH) que se traducen en talento comprometido, motivado y con comportamiento excepcional.

En el tercer objetivo, se concluyó que en Ecuador donde los resultados de las empresas están muy influenciados por los recursos naturales como ventaja comparativa, la baja sofisticación de los consumidores que buscan precio y después calidad y poca competencia dentro de las industrias que mantiene un bajo nivel de innovación.

Finalmente, el cuarto objetivo, lleva a concluir que talento motivado, comprometido y con comportamiento excepcional alineado con los objetivos, misión, visión y valores de la empresa ayudan a obtener resultados organizacionales positivos. Todo ello, generó una visión donde se detalla que “disrupción tecnológica” que modificará sin remedio el mercado laboral: surgirán nuevos oficios; los científicos, sobre todo vinculados con el análisis de datos, serán protagonistas; se incrementará el desempleo, pero, sin embargo, habrá numerosos puestos

especializados sin cubrir; el reciclaje laboral y de conocimientos será condición imprescindible para sobrevivir. Este panorama, tan apocalíptico como precursor de oportunidades, lleva a concluir sobre la necesidad de asumir y emprender nuevos paradigmas productivos y laborales.

Esta investigación, permitió a través de su revisión bibliográfica, una mayor comprensión del proceso hermenéutico de la teoría de talento humano desde lo general y fundamental para generar nuevos conocimientos, sin aplazar los subsistemas contemplados en las practicas labores.

Olaf Radant (2017). Tesis doctoral:**Cambio demográfico: hacia un marco para gestionar el personal en tiempos de escasez de talento.** Universidad Carlos III de Madrid.

En un entorno en el que el crecimiento demográfico negativo es una realidad en la mayoría de los estados europeos, las organizaciones deben enfrentar necesidades incrementos de la productividad laboral y una menor disponibilidad de empleados competentes. Uno de los sectores en que la situación expuesta es más evidente es el de las Tecnologías de la Información. Las tecnologías de la información son cruciales para casi cualquier organización en cualquier sector y para cualquier persona. En un entorno socioeconómico en continuo cambio las organizaciones y sus departamentos de tecnologías de la información deben asumir los cambios en el mercado y ser capaces de desenvolverse de una forma ágil y con una orientación al cliente sin precedentes. Para las organizaciones, y en particular para sus elementos organizacionales más relacionados con las tecnologías de la información, la productividad de los empleados es un componente clave.

De esta forma, la gestión de los recursos humanos, abarcando aspectos como su selección, desarrollo y retención es un aspecto clave para las organizaciones. El reto

para las organizaciones es lograr la mejora en el ámbito de los procesos corporativos incluyendo como una parte importante de los mismos la gestión de los recursos humanos. La simbiosis de disciplinas como las tecnologías de la información, la economía, la psicología y la gestión puede lograr el incremento de la lealtad de los empleados. Para los profesionales modernos, los cambios de empleador se consideran dentro de la normalidad hasta encontrar un entorno adecuado que colme sus expectativas y necesidades. Dichas expectativas no se encuentran basadas únicamente en incentivos económicos, por lo que las organizaciones deben anticipar las expectativas y alinear sus estrategias a las expectativas de su fuerza laboral. La temática de este trabajo ha tenido repercusión en la literatura científica, sin embargo, no existe un estudio que identifique los factores que se presentan y determinan la retención de los trabajadores de las tecnologías de la información en los entornos organizacionales. Este es el objetivo de la presente tesis doctoral.

Para ello, el primer paso que se pretende dar es concretar los aspectos organizacionales que son relevantes para el estudio del fenómeno. A partir de esta identificación, el autor diseña un marco en el que las partes identificadas se encuentran conectadas. El citado marco de trabajo presenta cinco niveles. Estos cinco niveles son: los salarios, la educación y capacidad VIII de fuerza laboral, salud psicológica, salud fisiológica y balance de la vida laboral y profesional. Adicionalmente, el marco de trabajo presenta una aproximación jerárquica. Cada nivel presenta diferentes factores y métricas para definir y medir la situación organizacional ofreciendo oportunidades de derivar medidas para mejorar la situación. El marco de trabajo presenta 22 factores y 44 métricas.

Adicionalmente, se ha desarrollado un modelo de implantación para el método propuesto. Con vistas a refinar el marco de trabajo y su modelo de implantación, se han llevado a cabo pruebas cualitativas y cuantitativas en el seno de un departamento de tecnologías de la información perteneciente a una organización dedicada a los

servicios financieros en alemania. Se formularon y respondieron diversas preguntas de investigación en relación a ámbitos como el cambio demográfico, el estrés y los factores para el rendimiento laboral. Los resultados demuestran que el estrés está determinado por diferentes factores y que la mayoría de ellos deben ser tomados en consideración en la asignación de tareas y en el diseño de los entornos de trabajo. De la misma forma, se presentan diversos factores que incrementan la productividad laboral. Algunos de ellos como la conciliación de la vida laboral y la personal, la cultura organizacional o el salario deben ser tomados en consideración en las estrategias de gestión de recursos humanos en ámbitos organizacionales. Una estrategia de gestión de recursos humanos debe incluir adicionalmente aspectos relativos al reclutamiento, teniendo en cuenta la complementariedad con los factores anteriormente expuestos. Los resultados obtenidos también revelan que no existen evidencias de diferencias de género o de edad en la importancia de los factores de productividad o en los factores de estrés

El aporte del presente estudio, radicó en el enfoque desde la disciplina tecnológica y cambios demográficos de escasez de talento humano, condiciones similares a la investigación a efectuar en la actual coyuntura venezolana, por lo tanto, las estrategias que resultaron en cuanto al manejo de personal se refiere, fueron de sustento teórico referencial al generar las matrices de contenido.

Dhynaida, Quintana (2008). Tesis doctoral titulada: **Gestión humana como eje transformador de las relaciones laborales en la institución universitaria** (Un estudio en la Universidad de Carabobo) . Facultad de Ciencias de la Salud. Universidad de Carabobo

Los elementos constitutivos del tejido argumental en la problematización, orientan el proceso investigativo hacia la generación de una postura teórica que facilite la explicación de la gestión de las personas desde una perspectiva humana en la universidad venezolana, tomando como centro de interés a la Universidad de

Carabobo. el interés investigativo apunta a develar las complejidades de las relaciones de trabajo y de la gestión de las personas vistas a través de la teoría administrativa y de la psicosociología del trabajo. Por lo tanto, en la investigación se asumieron como propósito los procedimientos para generar una explicación, fundada en el abordaje cuantitativo del objeto de estudio, sobre la idea fuerza de la gestión humana como eje transformador de las relaciones laborales en la universidad.

Generar una aproximación teórica, que permita interpretar la Gestión Humana como eje transformador de las relaciones laborales en la Institución Universitaria, objeto de estudio. .- Pautas procedimentales: Establecer, a través de un análisis de tendencias, la operatividad del proceso de gestión institucional en la Universidad de Carabobo. Determinar, a través del contraste teórico, los fundamentos epistemológicos de la gestión de recursos humanos. Caracterizar el marco regulatorio que fundamenta la Gestión Humana en el contexto de las relaciones laborales en las instituciones universitarias venezolanas. Analizar la gestión de recursos humanos como ventaja competitiva integrada a las estrategias organizacionales de la Universidad de Carabobo. Producir una postura conceptual para la interpretación teórica de la Gestión Humana como eje transformador de las relaciones laborales en la Universidad de Carabobo. Tesis Doctoral.

El escenario empírico del estudio se configuró en el campo laboral de la Universidad de Carabobo, con énfasis en los actores sociales que en ella se mueven en condición de autoridades, decanos, gerentes medios y empleados. Desde los resultados, es posible afirmar que los criterios de gestión de las personas en la universidad presentan una especie de crisis de percepción del sentido de lo humano, por lo cual como medio resolutivo se construye la explicación desde los sistemas teóricos de referencia y se exponen las claves explicativas de la gestión humana como eje transformador de las relaciones laborales.

La contribución de esta investigación subyace en el enriquecimiento teórico ontológico del eje temático fundamental: Talento Humano desde sus inicios en la construcción del conocimiento en las ciencias sociales y económicas. El enfoque sistémico de las organizaciones como gestión desde la mirada de múltiples autores que generaron constructos actuales.

Luis José Lira Brito (2008). **Lo social y lo humano en gestión de capital intelectual**. Universidad De Carabobo. Facultad de Ciencias de la Salud Dirección de Estudios Avanzados y Postgrado Doctorado En Ciencias Sociales Mención: Estudios Del Trabajo

Esta investigación indagó sobre dos elementos de relevancia en los actuales momentos transicionales de las ciencias sociales “Lo social y lo humano”, con énfasis en la gestión de capital intelectual. Para ello se tomaron como centro de interés los Institutos Universitarios de Tecnología (IUT) en el país. El estudio, atendió a una situación contextual real, representada por las necesidades de formación del Técnico Superior Universitario (TSU) para apuntalar los planes de desarrollo nacional y los requerimientos del sector productivo. En este plano, desde la orientación de la investigación, se hizo una revisión hacia la perspectiva social y humana, de la formación profesional del TSU, confrontando enfoques teóricos que en principio se sostienen en el pensamiento de NiklasLuhmann y Humberto Maturana entre otros autores, en sus implicaciones sobre el proceso de Gestión de Capital Intelectual (GCI) en los IUT.

En el estudio, también se desarrolló con el propósito de generar aristas de teorización que permitan ampliar el conocimiento consolidado en el ámbito de la gestión humana en la empresa, vistas a través de lo nocional del Capital Intelectual (CI); se abre así una brecha entre los actores sociales que intervienen en la gestión de formación, lo que permite construir un discurso sobre lo social y la caracterización

del sentido humano en la GCI para creación de valor en las organizaciones. Bajo esta perspectiva, la gestión de formación no solo va a depender del aprendizaje teórico-práctico, sino que es necesario combinarlo con una nueva cosmovisión que transporta valores sociales y los elementos de valoración de lo humano. El marco de estudio, en el cual se ubicaron los actores sociales que intervienen en GCI, estuvo conformado por estudiantes y docentes adscritos a los IUT, la institución formadora de profesionales o IUT, organizaciones empresariales y el estado venezolano. Como derivación de la investigación, se estima que la gestión de Capital Intelectual lleva implícita las condicionantes de lo social y humano de modo que el TSU adquiriera el dominio del conocimiento que permita no sólo su desarrollo integral sino que los esfuerzos que acometa como profesional a través de su talento, vaya dirigido a la solución de problemas en el contexto social.

Destacando la contextualización del poder del talento humano desde lo social hasta lo organizacional, la vinculación con la tesis doctoral se destacó en la incorporación de un relevante enlace de las estrategias gerenciales tomando como eje central, los principios internacionales , en este caso de la UNESCO.

Bases Teóricas

La Ontología Social

La ontología es la arista de la filosofía que tiene como finalidad encontrar la identidad de las entidades o sucesos partiendo de realidades, generando inquietudes acerca de la existencialidad ¿a partir de una realidad social, como los preceptos epistemológicos existentes?. Por lo tanto, conducir el concepto en las ciencias sociales, conlleva a la vinculación de los hechos sociales con la intencionalidad de los individuos que conforman la sociedad organizacional e interpretar reflexivamente la esencia de La ontología social para Ramos y Ramírez (2018.p.02) “un área de

investigación filosófica que se ocupa del examen de la naturaleza de los fenómenos sociales y de cómo estos se relacionan, por una parte, con el mundo natural y, por otra, con la vida de los individuos”.

Partiendo de todo ello, se puede deducir que la ontología social pretende la indagación científica de los eventos acontecidos en la sociedad desde una mirada humanística, comprendiendo las interrelaciones ocurrientes en la cotidianidad y excepciones que con su engranaje permiten una visión sistémica de la realidad colectiva en una organización o comunidad.

En este sentido, Ramos y Ramírez (2018.p. 03) indican que "las sociedades humanas tienen una estructura lógica en cuanto las actitudes humanas son constitutivas de la realidad social, y esas actitudes tienen contenidos proposicionales que se encuentran en relaciones lógicas”. Por lo tanto, la colectividad está integrada en una disposición natural y coherente según el conjunto de ideas preestablecidas por los individuos que la conforman, que a su vez definirá el comportamiento en cada acción realizada ante cualquier circunstancia. Al respecto, Bozzolo (2017) señala que:

la ontología social puede considerarse como un dominio real que posee sus propia estructura que la hace parcialmente irreductible, comprobando así la hipótesis principal según la cual es la propia naturaleza de lo social la que implica una irreductibilidad parcial de ésta; y 2) es posible explicar los fenómenos sociales recurriendo sólo a mecanismos causales que refieren a la propia estructura social, de modo que existe una dependencia de las formulaciones epistémicas respecto de la ontología social . (p.1)

A modo de conclusión, la ontología implica un nivel de exclusividad hacia la esencia filosófica de la sociedad, donde se analiza críticamente las posibles causas de los elementos que la conforman de tal forma que los constructos teóricos preestablecidos en un sistema socio cultural determinarán la conducta humana.

La gestión del Talento Humano en el marco de las organizaciones

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de líneas de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (outsourcing). Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y el destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten a agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización.

Para Eslava Arnao (2010), la gestión del talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

En términos generales, con este enfoque innovador los individuos toman decisiones en sus tareas, cumplen metas y logran obtener resultados planificados con el cliente previamente a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de este. Trabajar con las personas dejó de ser un problema para convertirse en una solución y ventaja competitiva para las organizaciones con éxito. Para Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007):

los procesos de gestión deben verse como una unidad y sujetos a múltiples fuerzas y acontecimientos que contribuyen a dar forma a las políticas de recursos humanos de la organización. Es decir, no sólo se requiere una congruencia

interna en el sistema de recursos humanos, sino también de éste con su entorno, en cualquiera de sus dos niveles, el más inmediato, la organización o el ambiente de ésta (p. 07).

Para esto, la mirada sistémica de la gestión de talento humano desde sus componentes y la articulación entre las estrategias para la aplicación de herramientas que permitan la integración interna con los factores del ambiente socioeconómico y político para generar cohesión oportuna y útil en el fortalecimiento de la organización. En este sentido, Del Canto (2014) refiere que la gerencia estratégica debe estar debidamente articulada con la gestión humana y sustentada en el movimiento constante del entorno para lograr procesos administrativos eficientes.

En este orden de ideas, Perlasca (2016) destaca la premisa que para el crecimiento de una organización es fundamental incorporar la calidad de servicio brindada al cliente y para ello se establece la Dirección de Recursos Humanos el representante del manejo del personal encargado de otorgar el valor agregado que permitirá altos estándares de calidad.

Bajo este enfoque, para el abordaje epistemológico de la investigación doctoral planteada en este proyecto, se desarrollarán el proceso analítico de diversas teorías organizadas por antigüedad que se presentaa continuación en el cuadro N°1:

Cuadro N°1. Teorías de la Gestión en la Administración de Talento Humano

TEORÍA	PERÍODO	OBJETO	AUTORES
Administración Científica	1911	Organización científica del trabajo. Máxima prosperidad, separación trabajo manual del trabajo intelectual	Frederick W. Taylor
Administración General	1916	Operación administrativa: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.	Henri Fayol
Relaciones Humanas	1933	Las organizaciones deben ser espacios en donde el hombre alcance la satisfacción de sus necesidades a través de la participación y el trabajo. Relaciones Interpersonales, estructura informal	Elton Mayo
Teorías de la Burocracia	1920	La racionalidad es el fundamento explicativo de las organizaciones y la burocracia moderna. Estructura burocrática y personalidad	Max Weber
Contingencia	1950	Se centran en variables particulares relacionadas con el entorno que pueden determinar qué estilo particular de liderazgo es el más adecuado para la situación.	Fred E. Fiedler
Nuevas Relaciones Humanas	1969	La estructura informal es resultado patológico de la estructura formal. Deben crearse estructuras flexibles. Motivación del individuo en las organizaciones	McGregor
Acción Humana	2001	Conducta consciente; movilizad voluntad transformada en actuación, que pretende alcanzar precisos fines y objetivos; es consciente reacción del ego ante los estímulos y las circunstancias del ambiente	Peter Drucker
Gestión del conocimiento	1999	El papel de la organización en el proceso de creación de conocimiento Es el de proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual.	IkujiroNonaka HirotakaTakeuchi
Sentido Práctico	2008	El conocimiento en las ciencias sociales y las condiciones para su progreso a través del comportamiento humano	Pierre Bourdieu
Liderazgo por influencia	2014	Conjunto de competencias tales como la capacidad de asumir las responsabilidades del equipo de trabajo y transmitir la confianza y honestidad para generar creatividad e innovación. Y coherencia entre el decir y el hacer de forma disciplinada expresando empatía y respeto.	Ignacio Gavilán

Fuente: Sierra (2019) a partir de Barba(2013).

Por lo tanto, en la búsqueda constante de validar los conocimientos existentes desde los inicios de la gerencia y construir nuevos enfoques vinculantes con una realidad contemporánea, se consolida el estudio de las teorías anteriormente señaladas para que conformen la fundamentación epistemológica de una mirada ontológica de la Gestión de Talento Humano en Venezuela. En los inicios, se buscó el alcance de la mayor prosperidad posible para el hombre, evolucionando vertiginosamente al segmentar el trabajo manual del intelectual, estableciendo una diferencia que repercute en una forma de división del trabajo y en la valoración económica de los puestos.

Posteriormente, se determinan un conjunto de fases del proceso administrativo aplicado a todas las áreas laborales con el propósito organizar las tareas en búsqueda de efectividad y bienestar de los trabajadores y a su vez de la rentabilidad organizacional. Sin embargo, se insistió con el tiempo en la consolidación del trabajador como agente del cambio, siendo de forma conciente el rol protagónico que posee en las transformaciones corporativas y del poder que debe tener cada persona dominando las reacciones que se posee sobre los hechos cotidianos del entorno. Es decir, el talento humano ha evolucionado la visión acerca de sí mismo, empoderándose de tal forma, que es considerado el capital fundamental de toda organización, pues a través de la influencia es capaz de inspirar a los demás hacia el logro de los objetivos institucionales.

En ese mismo contexto, la administración de recursos humanos ha evolucionado con el transcurrir de los años adaptándose a la realidad de cada sociedad política y económica de los diversos países en el mundo. A tal efecto, se puede visualizar en la figura N.1 las transformaciones en tres (3) etapas:

Figura N.1. Cambios y transformaciones de la gestión de talento humano.



Fuente: Chiavenato (2009).

En conclusión, desde que se inició el proceso de industrialización, emergió la necesidad de unificar criterios y responsabilidades específicamente de la forma que se administran las personas en los centros de trabajo. Del mismo modo, se requirió de establecer nuevas estructuras de procesos técnicos que permitiera vincular la dinámica flexible y efectiva de los nuevos mercados laborales.

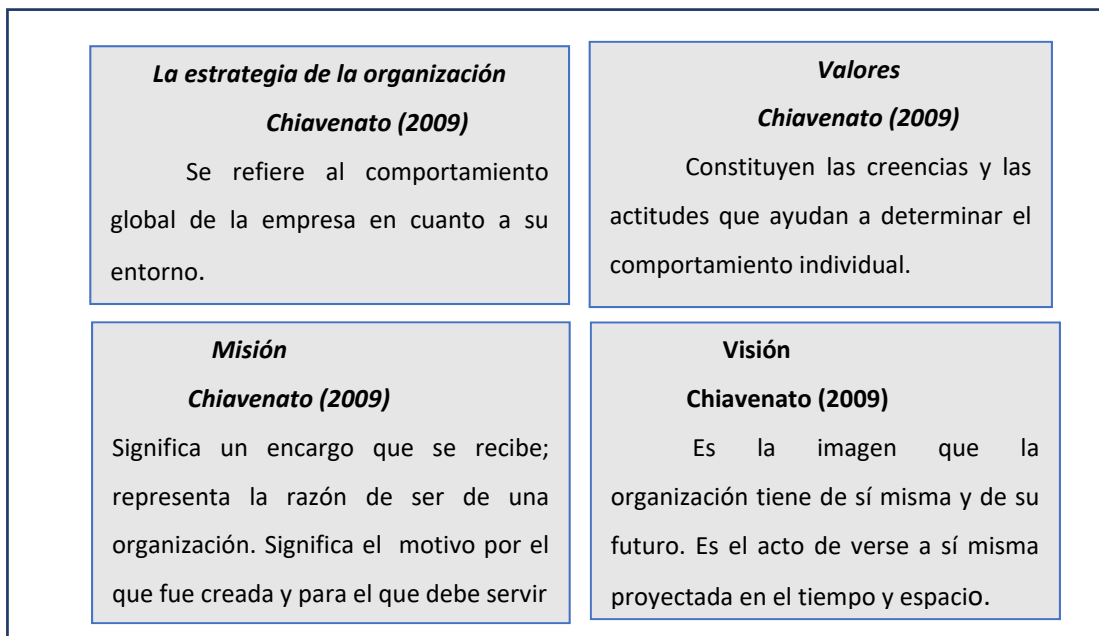
La planificación estratégica de recursos humanos

Las personas son los únicos seres pensantes que integran una organización, por lo tanto, sobre ellos recae la responsabilidad de tomar las decisiones que permitirán su progreso o el fin. Por tal motivo, la gente debe estar en constante proceso creativo a fin de llevar a cabo prácticas laborales efectivas que promuevan la sustentabilidad y rentabilidad del negocio, por ende se hace fundamental la creación de elementos tácticos corporativos orientados a la consolidación de las competencias

del personal. Es por ello , que Chiavenato (2009.p.63) señala que “La estrategia organizacional es el mecanismo mediante el cual la organización interactúa con su contexto ambiental. La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo”.

Al respecto, se infiere que como sistema abierto, las empresas deben poseer un procedimiento que vincule interactivamente el entorno con el ambiente interno que generen innovación traducida en dividendos para el colectivo, manteniendo la disputa por el posicionamiento en los mercados industriales. Así pues, que la existencia de estrategias previamente estudiadas es condición sine qua non en toda corporación que pretenda producir exitosamente bienes y/o servicios. En función a esto, se expresan a continuación en la figura N. 2 los elementos que integran la planificación estratégica de los recursos humanos.

Figura N. 2. Planificación estratégica de Recursos Humanos.

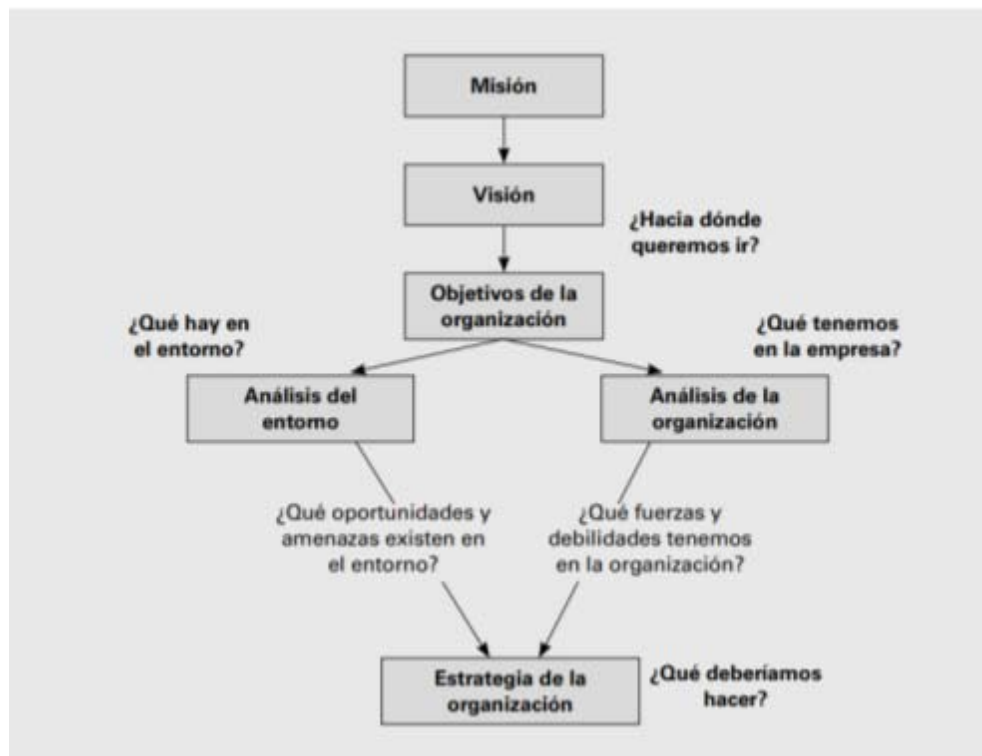


Fuente: Sierra (2023).

La coexistencia de la razón de ser de la organización, conjuntamente con la mirada hasta donde se quiere llegar en la sociedad del trabajo establecida en un marco

axiológico de donde se derivan estrategias para la aplicación posterior de un plan de acción permite el advenimiento de una planificación estratégico de la gestión de talento humano. Estos aspectos son señalados en la figura N.3. a continuación.

Figura. N.3. Formulación de la estrategia organizacional.



Fuente: Chiavenato (2009).

En virtud de lo anteriormente expuesto, se vislumbra las conexiones jerárquicas de los elementos estratégicos presentes: una misión consolidada que se ubica en el nivel superior como el cimiento vital para estar precisos con la concepción ontológica de la filosofía corporativa. Posteriormente, las relaciones conducen a la visión donde se construyen lo que se desea alcanzar en los mercados laborales. Para ello, se requiere de la definición de metas tangibles a corto, mediano y largo plazo. Entonces, fundamentalmente se debe acudir a una interpretación reflexiva y crítica del contexto organizacional para la elaboración de tácticas que permitirán el

aprovechamiento máximo de las fortalezas para el alcance de las oportunidades y a su vez neutralizar las amenazas.

Liderazgo organizacional

El liderazgo es la habilidad que posee un individuo para inspirar a un colectivo y conducirlos a una meta común. Cabe destacar que este rasgo de la personalidad puede ser espontáneo y desarrollado a través de la experiencia y capacitación profesional para consolidar exponencialmente esta competencia inherente al cargo donde labora. En este sentido, Castro, Lupano, Benatuil, y Nader (2007.p.18) a partir de Northouse (2004) define el liderazgo como “ el proceso por el cual un individuo (líder) logra influir en otros (seguidores) con el propósito de lograr objetivos o metas comunes”. En resumen, el poder de injerir sobre otros es una característica propia del ser humano pero también es un proceso donde se gestiona a través de técnicas para guiar a una masa crítica hacia el logro de objetivos.

A partir de las reflexiones anteriores, se infiere la relevancia que posee el liderazgo como atributo de la gente que integra una organización, resaltando el rol protagónico que tiene el personal para su nacimiento y desarrollo exitoso. Es por esta razón, que todo líder debe ejercer la plenitud del poder en una empresa a través de expresar la autoridad que le proporciona el cargo que ocupa con valores fundamentados en los principios institucionales, procurando estar atento a las necesidades de su equipo de trabajo y estableciendo tareas y procesos con criterios sólidos dados por las circunstancias, gestando a su vez, alianzas que permitan vincular sistémicamente a la empresa con su entorno en el mercado laboral. De este modo, se puede preconcebir habilidades particulares entre los líderes en una organización, a continuación se detallan en el cuadro N°2.

Cuadro N. 2 Principales rasgos de los líderes

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, De Vader y Alliger (1986)	Kirkpat rick y Locke (1991)
Inteligencia Agudeza Intuición Responsabilidad Iniciativa Persistencia Autoconfianza Sociabilidad	Inteligencia Masculinidad Capacidad de adaptación Dominancia Extroversión Conservadurismo	Orientación al logro Persistencia Intuición Autoconfianza Responsabilidad Espíritu cooperativo Tolerancia Influencia Influencia Sociabilidad	Inteligencia Masculinidad Dominancia	Mando Motivación Integridad Confianza Capacidad cognitiva Conocimiento de la tarea

Fuente: Castro, Lupano, Benatuil, y Nader (2007)

En virtud de lo anteriormente expuesto, se expresa que los líderes mediante su conducta, deben poseer un perfil básico con características específicas como Inteligencia, responsabilidad, iniciativa, confianza. Sin embargo, es importante destacar la notoriedad de la perspectiva de la gerencia en cuanto a género se tenía en las respectivas fechas de creación de estas teorías, donde era notorio la presencialidad de la masculinidad como rasgos en cargos directivos, pues para la época las mujeres no eran consideradas para un liderazgo corporativo. Al respecto, solo en la presente investigación, resaltamos la adaptabilidad a estos nuevos paradigmas de trabajo

donde las mujeres forman parte de los grandes liderazgos mundiales y se le otorga el uso del resto de competencias presentes en el cuadro.

El trabajo como proceso social: Retrospectiva conceptual.

Desde el marco de la génesis de la ciencia en la doctrina laboral, se hace preponderante cimentar las bases teóricas como una manifestación escrita de la realidad, para fortalecer el análisis reflexivo de los conocimientos científicos existentes en las ciencias sociales del trabajo y su rol en función del bienestar social y no como una práctica donde se aplican las premisas de otras disciplinas que inciden sobre este, tales como la sociología o la psicología.

Todo esto conlleva al análisis comprensivo, estudiando el proceso social del trabajo desde el sujeto, sistemáticamente, obteniendo como resultante un hecho social que transforma un patrón de conducta de forma progresiva y contundente en el transcurrir de los años. Un fenómeno que puede ser capaz de configurar valores y principios éticos-morales de una generación, conducida hacia su supervivencia o extinción.

Bajo esta perspectiva, surge la necesidad de realizar un estudio retórico de las diversas concepciones filosóficas que han surgido a lo largo de la historia y que sin duda alguna han influido directamente el concepto del trabajo que se aplica en vigencia. A continuación, en el cuadro N°3, se describe las corrientes de pensamiento más resaltantes desde la modernidad:

Cuadro N°3. Corrientes filosóficas del rol del trabajo en la sociedad.

Actor Social	Descripción
Karl Marx	En su teoría del valor trabajo, el concepto de trabajo no queda restringido al asalariado y reconoce como trabajo a toda actividad relacionada con la riqueza material de la sociedad, no sólo con la generación de valores de cambio.
Augusto Comte	Este pensamiento se basa en la familia como pilar de la sociedad, ya que cumple con la función de integrar socialmente al individuo. Y la división del trabajo, base del orden y progreso, refleja como las personas ocuparan posiciones según su formación.
Emile Durkheim	Plantea la división del trabajo como un hecho social, indicando el grado en que las tareas se han especializado. Además propone al trabajo como actividad humana fue la proposición de asociaciones profesionales, ya que en la sociedad contemporánea se aspira una armonía y paz social.
Max Weber	Este autor incorpora a la burocracia como un tipo de organización donde sus unidades básicas están constituidas por oficinas ordenadas de una forma jerárquica por medio de reglas, funciones, documentos escritos y medios compulsivos.
Adam Smith	El filósofo sostuvo que la clave del bienestar social está en el crecimiento económico y que la riqueza procedía del trabajo, ya que ésta se incrementa cuando aumenta la destreza de la fuerza de trabajo, ahorra tiempo y permite el empleo de ingenios mecánicos. Sin embargo, plantea que es a través de la división del trabajo donde se encuentra la clave del bienestar social.
Charles Montesquie	Sostuvo que la economía y el trabajo constituían factores que determinarían las leyes, así como la religión, el gobierno, la población y hasta el clima.
Talcott Parsons	Afirmó que el trabajo y la producción permiten a la economía que como subsistema cumpla la función de adaptación a la sociedad.

Fuente: Sierra (2015) a partir de De Castillo (2011).

En este marco de ideas, se concibió la construcción de diversos paradigmas, colocando el trabajo como un modelo para la edificación de una sociedad donde a través de él, se logra obtener el bienestar individual y colectivo. Donde el individuo logra la plenitud personal y profesional ejerciendo tareas que le suministrarán como

remuneración mayor acceso a los bienes y servicios. De forma paralela, estas responsabilidades laborales, consisten en transformar los recursos naturales y materiales en productos y servicios que incrementaran la calidad de vida de los miembros de la sociedad.

A modo de conclusión, se obtuvo el gran logro de que las personas recibieran una contraprestación económica por el trabajo realizado, por lo tanto ya cada trabajador por sus oficios perciben una remuneración económica y por ende se integra el salario a la organización como una obligación para su funcionamiento. Posteriormente, se fundó el positivismo, con la segmentación de saberes para lograr un funcionamiento efecto desde una perspectiva integradora y sistémica, logrando el surgimiento de profesiones especializadas en diversas áreas. Todas estas teorías, tuvieron como finalidad la integración del trabajo como eje central del progreso económico de la sociedad, vinculando la familia, comunidad y economía como elementos que proporcionan el balance de la productividad de un país. Todo ello, condujo hacia una mirada económica pero humanista del trabajo, al ser las personas los elementos claves para el impulso del proceso productivo en la industrialización de las nuevas sociedades.

La cultura Organizacional

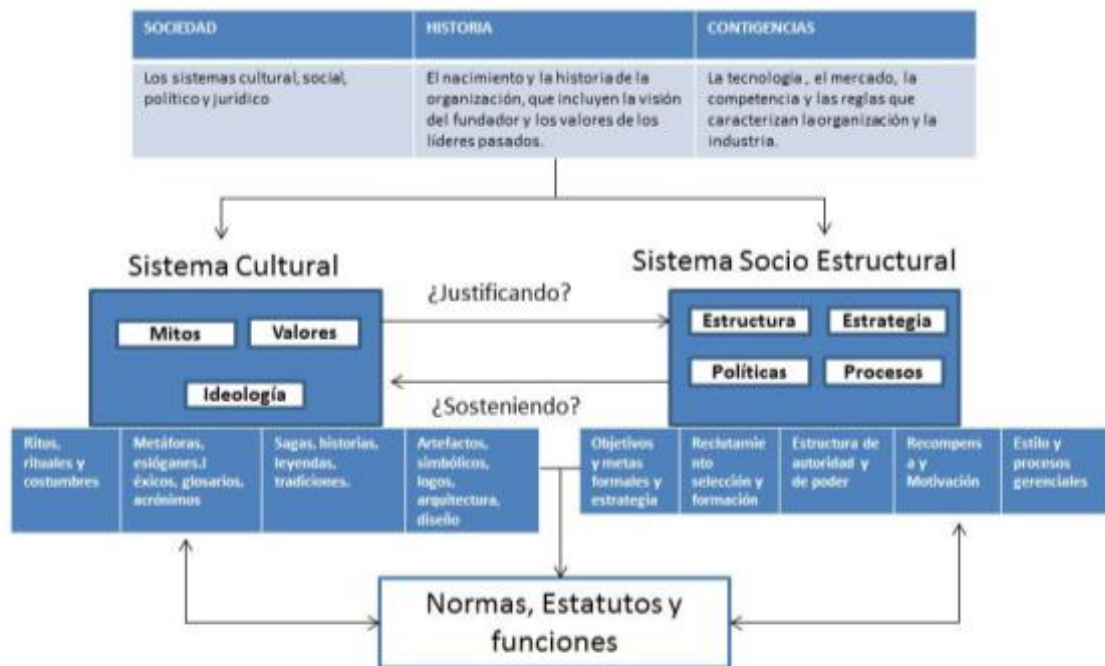
La cultura organizacional es un sistema estructurado de ideas preconcebidas por la organización como resultado de un proceso de aprendizaje que refiere múltiples concepciones que conducen al colectivo a proceder de una manera determinada en la cotidianidad laboral. Para Allaire y Firsirotu (1992) indica que:

Para comprender mejor la cultura, hay que dejar de considerarla en el plano de esquemas de comportamientos concretos como usos y costumbres, tradiciones, conjunto de hábitos y comenzar a concebirla como sistemas de mecanismo

de control –proyecto, fórmulas, reglas, directivas que sirvan para regir el comportamiento. (p.15)

En virtud de lo anteriormente expuesto, se infiere que la cultura organizacional es un conjunto de normas establecidas por el nivel directivo para fijar medidas mediante códigos de ética o manuales disciplinarios entre otros que regulen la conducta de los trabajadores en su jornada laboral. Desde esta perspectiva, entre los elementos que integran la Cultura Organizacional se pueden visualizar en la figura N.1::

Figura N.2. Esquema Conceptual de Cultura Organizacional.



Fuente: Allaire y Firsirotu (1992)

Algunas consideran la cultura como parte integrante del sistema sociocultural. Otros la ven como un sistema de ideas, mental y subconsciente (Allaire y Firsirotu, 1992, p. 5). En la actualidad se percibe a las organizaciones como “pequeñas sociedades” con características culturales y con capacidad para crear valores y significados. Desde esta perspectiva, el pensamiento descansa en la idea de que las organizaciones tienen una cultura.

La cultura organizacional refiere a todas aquellas distinciones particulares y colectivas que representan a las personas de un grupo social, contemplando actitudes, sistemas axiológicos, hábitos y paradigmas políticos, económicos y sociales definido por la estructura organizacional y sistema ideológica de la organización. Todo ello, tiene la finalidad de minimizar los conflictos interpersonales y fomentar la comunicación asertiva en los centros de trabajo. A tal efecto, se va construyendo con el transcurrir del tiempo un personal con comportamientos ajustados a los valores corporativos que conducen al logro de la misión y visión corporativa.

Gestión del conocimiento organizacional.

En el mundo, el fenómeno de la globalización ha generado un proceso de adaptación a una realidad donde co-habitan la tecnología y economías con altos niveles de incertidumbre, se hace necesaria la implementación de nuevas estrategias que, permitan la incorporación, supervivencia y posicionamiento privilegiado en los mercados laborales. Bajo esta perspectiva, una de las tendencias más utilizadas es la gestión del conocimiento. Se concibe el conocimiento de una organización como un proceso de creación y transferencia continúa entre el conocimiento tácito y el formal, es decir, gestionar la información.

Con ello, se enfatiza a la tecnología como la plataforma para la gestión del conocimiento, optimizando así, el ciclo de experiencia –aprendizaje como la clave

del éxito. Entonces, se conceptualiza la gestión del conocimiento como el paradigma que pretende ofrecer solución a la manifestación imprevista de una realidad donde la diversidad cultural es un elemento activo y se consagra a través de los medios de comunicación y sistemas de información.

Este escenario es palpable por primera vez a todos los niveles y es el resultado de civilización, o evolución de la especie humana. En este sentido, se puede inferir que la gestión del conocimiento es un equipo de personas que laboran en función de ofrecer a sus clientes una mejor calidad de bienes y servicios, donde este, acumula, distribuye y genera un proceso epistemológico de índole organizacional. En este sentido, el capital intelectual es el activo más importante de la organización. Es por ello, que en plena era del conocimiento, poseer un equipo multidisciplinario, que ofrezca diversas visiones sobre un objetivo en común, que transforma esas ideas en un producto final, es una ventaja altamente competitiva.

Bajo este enfoque, en el cuadro N° 4, la Organización mundial de la propiedad intelectual (OMPI) en el estudio más reciente, refleja el registro de patentes realizados por los países del mundo. Sin embargo, aquí se reseñó, a modo ilustrativo los países que permiten según sus modelos económicos y sectores productivos establecer a modo comparativo, el estatus del desarrollo del capital intelectual en las organizaciones propias de su región.

Cuadro N°4. Comparativo de Patentes.

AÑO	VENEZU ELA	CHILE	CHINA	EEUU
2001		252	31.232	290.769
2002		403	41.418	291.806
2003		407	58.757	301.737
2004		473	69.017	330.855
2005		449	97.948	383.242
2006		432	129.290	404.260
2007		616	161.308	437.353
2008		768	204.268	428.881
2009		505	241.434	397.919
2010		547	308.326	433.199
2011	90	678	436.170	440.632
2012		784	561.408	473.489
2013		805	734.081	501.162

Fuente: Sierra (2015) a partir de Base de datos estadísticos de la OMPI (2014)

Según lo presentado en la tabla anterior, se pone en evidencia que en Latinoamérica, países como Chile, han configurado una gestión económica orientada al fortalecimiento de la invención corporativa. Así mismo, a pesar de pertenecer al mismo continente, Venezuela muestra una profunda carencia en la integración de los elementos para procesar la información y convertirla en innovación a través del conocimiento amplio del talento humano existente, desaprovechando la oportunidad de este recurso como base para un crecimiento exponencial del aparato productivo. Es por ello, que los profesionales mayormente calificados están siendo absorbidos por

organizaciones en otros países que valoran al máximo sus competencias y las transforman en fuentes generadoras de productividad y rendimiento.

En virtud de lo expuesto, para la implementación de la tecnología de información como bastimento de la gestión del conocimiento, debe cumplirse ciertos aspectos. Entre ellos, Druker, Argyris y Bronw.(2003.p.10) destacan que “las organizaciones requieren objetivos comunes, claros y sencillos que se traduzcan en acciones concretas. Las organizaciones basadas en la información necesitan concentrarse en un solo objetivo, o como muchos, en pocos”. Y con ello, las empresas y sus actores deben responsabilizarse plenamente de la información a través de la máxima utilización de las ideas de los empleados para innovar y especializándose en una materia para poder subsistir, generando como ventajas la reducción de la dirección intermedia.

El modelo de gestión del siglo XXI el conocimiento es un aliado para las personas y las organizaciones. Incrementa la formación del personal, la integración de distintos puntos de vista de las distintas áreas de la empresa, mayor identificación con los objetivos organizacionales, reducción de costos y tiempo de producción. Aumento de la innovación, memoria corporativa basada en buenas prácticas, liderazgo del conocimiento, mejora en el flujo de comunicación.

El Capital Intelectual y su implicación en el ámbito de la Inteligencia Emocional en las Organizaciones.

Las organizaciones en la realidad contemporánea globalmente, representan la evolución progresiva del hombre en su constante búsqueda de superar los límites del tiempo y espacio. Todo ello, a fin de obtener calidad de vida en función de la productividad acelerada, orientada al fortalecimiento de la base tecnológica

constituida por la innovación y creatividad del talento humano. Para Stewart (1998), señala, en relación con la naturaleza de la riqueza, que:

En una época la fuente más importante de la riqueza... y los activos más importantes de las empresas eran los recursos naturales tales como tierra, los minerales o las pesquerías. Después se impuso el capital: el dinero y bienes, tales como máquinas y fábricas. Ahora éstos eran desplazados por la fuerza de la mente, el Capital Intelectual. (p. 17).

Atendiendo estas razones, es que las políticas corporativas han sido orientadas hacia la consolidación del recurso que genera el nivel más alto de dividendos: El capital intelectual. Destacando que, Roman (2004.p.4) lo define como “ Todos aquellos conocimientos o ideas que poseen los miembros de una empresa y que son puestos en práctica para contribuir a darle ventajas competitivas dentro del mercado en que se desenvuelve.”

Esta teoría implementada en la plenitud de la era del acceso, se cultiva a través de la formación de calidad y una correcta aplicación en la cotidianidad frente a las adversidades para que pueda transformarse en beneficios tangibles para la organización y por ende para el propio trabajador. Por esto, se hace necesario a pesar de lo repetitivo de la frase, saber lo que se quiere para poder obtenerlo. Sin embargo para conocer lo deseado, es indispensable reconocer lo que sentimos para dirigir nuestras herramientas en función a los objetivos. Así, como una organización amerita analizar su posición a través de instrumentos como la FODA, los individuos, como elementos principales del capital intelectual, deben descubrir sus debilidades y fortalezas para poder determinar las estrategias para enfrentarse con escenarios donde debe maximizar el aprovechamiento de las oportunidades y con ello, contrarrestar las amenazas.

En este sentido, un ser humano equilibrado y consciente de sus competencias, es un potencial capital intelectual que va a saber consagrar sus esfuerzos en resultados laborales innovadores y creativos que se transformarán a corto mediano y largo plazo en dividendos, generando a su vez calidad de vida para sí mismo al satisfacer sus necesidades y las de la institución donde labora. Básicamente, el capital intelectual esta vigorizado cuando el cuerpo físico se encuentra en buen estado, permitiendo la prevención de un conjunto de enfermedades que tienen un origen psicosomático. Estas condiciones físicas, pueden mejorar a medida que se obtenga un balance del bienestar psicológico.

Bajo este enfoque, la conducción adecuada de las emociones, conlleva a empoderar al ser humano de autoestima, motivación para enfrentar nuevos retos en realidades adversas , suministrando una plataforma para fortalecer el sistema inmunológico, vigorizando sus órganos, especialmente al accionista principal del cuerpo: el cerebro. Es decir, El capital intelectual es la materia prima principal para cualquier bien que se vaya a producir.

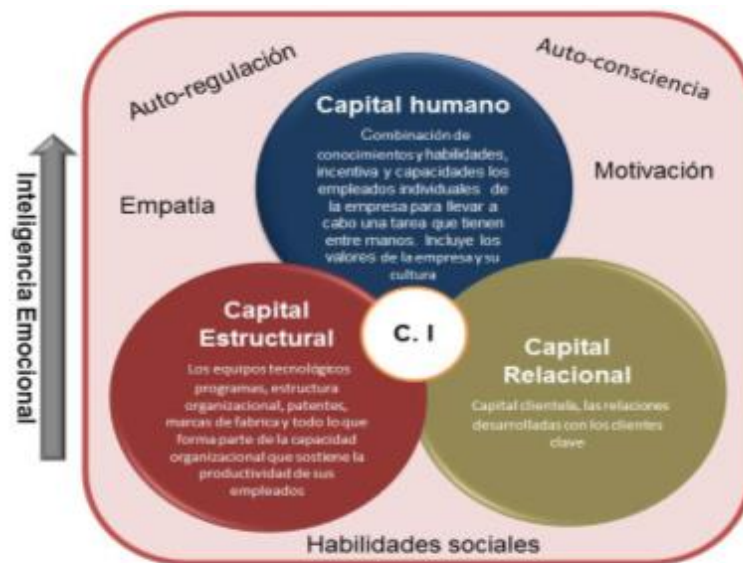
Desde esta perspectiva , los elementos que conforman el capital intelectual son el capital humano, capital estructural y el capital relacional. Sin embargo, cada uno de ellos son llevados a cabo por seres humanos. Bajo este enfoque, los individuos definen sus acciones consigo mismos y con sus semejantes según el control que posean de sus emociones, incluyendo las generadas por su entorno. De esta forma, el uso de sus conocimientos adquiridos por la formación profesional , capacidad cognitiva y experiencia, serán oportunas , libres del sesgo de la excesiva liberación de hormonas segregadas por el cuerpo y que cumplen la función de generar la alegría o la ansiedad respectivamente.

En este ámbito, Anderson (2011.p.168) hace referencia la teoría establecida por Howard Garnerd, donde destacaba el rigor que representaba la inteligencia

intrapersonal en los individuos, citada como “la capacidad que permite a las personas formarse un modelo mental de sí mismas y aprovecharlo para tomar decisiones sobre cursos de la acción viable”. Esta definición le da apertura al desarrollo de otras teorías que influirían directamente en el posicionamiento del capital intelectual.

En la figura N°3, se destaca la estructura del capital intelectual anteriormente expuesto. En ella, se incorpora un concepto adicional que ha revolucionado positivamente el desarrollo corporativo, en el esquema en la sociedad del conocimiento: La inteligencia emocional. Sierra (2012.p.75) resalta la definición de Casado (2009) la inteligencia emocional “es una competencia que consiste en la capacidad de cada individuo en manejar sus emociones, saben escuchar y comprender a otras personas, y conocen sus propias fortalezas y limitaciones”.

Figura N° 3. El Capital intelectual y su implicación con la Inteligencia emocional.



Fuente: Sierra (2015) a partir de Edvinsson y Malone (2003) y Goleman (1999)

En vista de la ilustración anterior, se infiere que existen situaciones dignas de ser consideradas heroicas, tal es el caso de como un especialista de gestión de gente logra negociar un conjunto de conflictos que permiten sacar a flote una organización. Eso es un logro que está sustentado no solo por conocimientos académicos, el éxito radica en el manejo de las emociones propias y las de los otros de manera adecuada, orientadas al alcance del objetivo. Además de que identifica la brechas existentes y la valoración del lenguaje corporal del interlocutor, va a permitir utilizar las herramientas verbales como una gestión estratégica corporativa. Así mismo, Para ello, Drucker (2005) afirma que:

los trabajadores del conocimiento, se debe cultivar una profunda comprensión de sí mismo; no solo de cuáles son sus fortalezas y debilidades, sino también de cómo se aprende , como se trabaja con otros, cuales son los propios valores y donde se puede hacer la mayor contribución . Porque solo cuando se opera a partir de fortalezas se puede alcanzar la verdadera excelencia. (p.30).

Abordando este enfoque desde lo práctico, se puede analizar entonces como ejemplo, que la disciplina de ser constantes en obtener los resultados esperados, posterior a una derrota, implica poseer la capacidad de resiliencia, adquirida a través de una gestión individual que puede ser desarrollada en colectivo como estrategia para el fortalecimiento del capital intelectual organizacional. Goleman (1999) resalta que:

Las habilidades de la inteligencia emocional son sinérgicas respecto de las cognitivas y los trabajadores excelentes poseen las dos. Porque el hecho es que, cuanto más complejo sea un determinado trabajo, mayor es la importancia de la inteligencia emocional, aunque sólo sea porque su deficiencia puede obstaculizar el uso de la experiencia o la inteligencia técnica que tenga la persona (p.41).

El conocimiento y la experiencia se encuentran disgregados en cada individuo que conforma la estructura organizativa, puesto que , no existe un trabajador que posea el empoderamiento y destreza de manejar efectivamente todas

las áreas paralelamente y de forma oportuna. Bajo este principio, todos los trabajadores, son necesarios para que enfoquen sus competencias según su formación, entonces, la brillantez de la organización estará basada en la capacidad de distribución acertada del talento humano para obtener el máximo aprovechamiento de su creatividad e innovación conjuntamente con el capital estructural, representado por los avances tecnológicos de la era del acceso, y con eso, transformar esas nuevas ideas en patentes, además de novedosos procesos gerenciales –productivos fortificando el capital humano.

Por consiguiente, el capital relacional, con la inteligencia emocional haciéndose presente en la fuerza laboral, forjan una inteligencia emocional corporativa que logrará mantener en óptimas condiciones, el capital relacional, puesto de manifiesto en las relaciones sociales, que juegan un rol determinante en el trato con los clientes internos y externos. Con esto se obtiene, bajo la premisa de que los sentimientos (alegría, ira, tristeza, entre otros) nublan la toma asertiva de decisiones, la integración de los tres componentes fundamentales del capital intelectual, basado en la no segmentación entre el pensar y el sentir.

Inteligencia emocional en el trabajo.

Los pioneros en cuanto a teorías de inteligencias que incluyen las emociones son las de Howard Gardner con su Teoría de inteligencias múltiples y los estudios realizados por John Mayer y Peter Salovey. Sin embargo, fue Daniel Goleman quien definió la inteligencia emocional en el ámbito organizacional. A continuación se presenta en el cuadro N°5 las características propuestas que fortalece el ejercicio de las funciones del capital humano y el capital relacional.

Cuadro N° 5. Los cinco componentes de la inteligencia emocional en el trabajo.

COMPONENTE	DEFINICIÓN	CARACTERÍSTICAS
Autorregulación	Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos Propensión a no tomar decisiones apresuradas	Confiabilidad e integridad Comodidad con la ambigüedad Apertura al cambio
Motivación	Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus. Tendencia a luchar por los objetivos con persistencia	Eficacia en liderar cambios Capacidad de persuasión Pericia en crear y liderar equipos
Empatía	Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales	Capacidad para comprender las situaciones de terceros
Habilidades sociales	Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales. Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos.	Destreza en formar y retener el talento. Sensibilidad intercultural Servicio a clientes y consumidores
Autoconciencia	Aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás	Confianza en sí mismo Valoración realista de sí mismo. Capacidad de reírse de sí mismo

Fuente: Sierra (2015) a partir de Goleman (2011).

La clave de la efectividad en una organización es comprender a las personas con quien laboras y diriges para maximizar sus fortalezas. El arte de multiplicar el capital intelectual radica es sincronizar las interacciones de los empleados que poseen conocimientos, experiencia y equilibrio emocional.

A modo de conclusión, no existe fórmula mágica para que una organización alcance el éxito en una crisis económica global. Sin embargo, hay factores que siempre permanecen como características constantes en las grandes corporaciones: La tecnología y el buen uso de los conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas del capital humano existente. Esa fusión permite crear estratégicamente una ventaja competitiva sobre el resto.

Comúnmente, se tergiversa el concepto de Capital intelectual con capital humano. El primero contiene al segundo, pero ambos están cimentados sobre la base emocional de los individuos, puesto que estas, son los rieles que llevan a las ideas hasta los hechos. Estos, deben ser coherentes con la realidad existente, además de haber empleado la estructura corporativa para su transformación en bienes tangibles.

Cabe destacar, que un líder innovador y creativo no puede ser capaz de tomar decisiones asertivas si está dominado por la euforia o presión que ejercen los factores internos y externos que demandan un desempeño exitoso y trascendental para la supervivencia de la organización. Es necesario disponer de una gestión orientada al desarrollo de un personal que reaccione oportunamente ante acontecimientos imprevistos, que tomen decisiones con celeridad y seguridad.

Entonces, adicionalmente contar con un clima organizacional y un proceso de comunicación fluido, está dado el escenario idóneo para establecer la conexión trabajador-empresa, vital para la transición de una empresa ordinaria a una corporación extraordinaria, independientemente, del sector productivo desde se categorice. Para el éxito de este modelo, las empresas deben optar por crear, compartir y poner en práctica el trabajo en equipo y sus visiones acerca del objetivo común. Así mismo, evaluar la cultura organizacional que se posee y estar dispuestos a romper con los paradigmas de las antiguas estructuras corporativas, cambiándola por la difusión de lo aprendido.

Teoría X y Y del liderazgo.

La Teoría X y Y se basa en ciertas concepciones y premisas erróneas o distorsionadas acerca de la naturaleza humana. Entre ellas se destacan la motivación primordial del hombre son los incentivos económicos. Entonces, como estos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por la misma. Por otro lado, las emociones son irracionales y no deben interferir el propio interés del individuo.. Asimismo, el hombre según su naturaleza debe ser estimulado mediante incentivos externos.

Para Martin (2017) la Teoría Y , expresa que el gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es un proceso natural. Además, que el control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas aplicarán la auto-dirección y el auto-control para alcanzar los objetivos con los que se han comprometido.

También, el nivel de compromiso con los objetivos es proporcional a la magnitud de las recompensas asociadas con su logro. , entendiéndose que, bajo las condiciones apropiadas, los seres humanos promedio no sólo aprenden a aceptar sino también a buscar responsabilidad.

Posteriormente, la Teoría Z destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional, sosteniendo que las condiciones precedentes favorecen la intimidad, la participación personal y las relaciones profundas de las personas en el trabajo, y eso a su vez fomenta la confianza entre los empleados. La teoría Z destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional.

Ésta sostiene que las condiciones precedentes favorecen la intimidad, la participación personal y las relaciones profundas de las personas en el trabajo, y eso a

su vez fomenta la confianza entre los empleados. La teoría Z ha sido criticada por varios motivos, algunos de los cuales se refieren a los hechos en que se funda, las supuestas relaciones entre sus variables y a su lógica.

Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo

La Teoría de las Relaciones Humanas refiere que la motivación en el personal de una organización subyace en la satisfacción económica y psicosocial, sin tomar en cuenta los requerimientos de formación profesional en las distintas áreas organizacionales donde se desempeña el trabajador.

La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano. Esto es conocido como teoría de las relaciones humanas o escuela humanística de administración. Este personaje era de religión Cristiana, y al ver a las personas sin una básica organización, empezó organizando iglesias, que de ahí las personas empezaron a organizarse ya no solo en las iglesias, sino también en sus empleos y hogares.

Para Enriquez (2014) las conclusiones del experimento de Hawthorne permitieron delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas resumiendo los siguientes aspectos:

a) El nivel de producción depende de la integración social: La capacidad social del trabajador es la que determina su nivel de competencia y eficiencia, mas no su capacidad de ejecutar movimientos eficientes.

b) El comportamiento social de los trabajadores: El comportamiento del individuo va a ser de acuerdo a como se comporten el grupo de individuos, acoplándose a los cambios que se den.

c) Las recompensas y sanciones sociales: Las personas son evaluadas por el grupo en relación con las normas y patrones de comportamiento que el grupo define como aceptables, según sus creencias o expectativas en relación a la administración.

d) Los grupos informales: La empresa se visualizó como una organización social compuesta por grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal de la empresa; es decir, con los propósitos definidos por la empresa.

e) Las relaciones humanas: La comprensión de la interacción social permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados y la creación de un ambiente en la que cada persona se exprese de manera libre y sana.

f) La importancia del contenido del cargo: Según Mayo y sus colaboradores el operario no debe especializarse en una cosa, sino que debe cambiar de posición para evitar la monotonía, pues eso afectaba de manera negativa la actitud del trabajador y reducía su eficiencia.

g) Énfasis en los aspectos emocionales: En la teoría de las relaciones humanas los aspectos emocionales no planeados e irracionales del comportamiento humano merecen una atención especial.

Teoría de las Necesidades Humanas de Abraham Maslow

Maslow detalla en el constructo teórico una jerarquía según las necesidades que por naturaleza posee ser humano humanas y lo aplica en todas las áreas de la vida, incluyendo la faceta laboral. Esta revela que a medida que se satisfacen las necesidades básicas que forman la base de la pirámide, las personas desarrollan progresivamente otras necesidades que generan niveles superiores.

Este modelo plantea una jerarquía de las necesidades humanas, en la que la satisfacción de las necesidades más básicas o subordinadas da lugar a la generación sucesiva de necesidades más altas o superiores. Así pues, según Maslow, la necesidad es lo que si no se cubre o se satisface, la persona se pondrá enferma o se morirá.

De acuerdo con Maslow y su teoría de las necesidades humanas, nuestras necesidades están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades más elementales y recurrentes nombrados necesidades primarias o básicas , en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas o comúnmente necesidades secundaria).

Según Guerri (2021). estemodelo plantea una jerarquía de las necesidades humanas, en la que la satisfacción de las necesidades más básicas o subordinadas da lugar a la generación sucesiva de necesidades más altas o superiores. Así pues, según Maslow, la necesidad es lo que si no se cubre o se satisface, la persona se pondrá enferma o se morirá.

De acuerdo con Maslow y su teoría de las necesidades humanas, nuestras necesidades están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide se

encuentran las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias).

Liderazgo por Influencia

Ser un líder por influencia implica desarrollar un conjunto de competencias integrales aplicables en el día a día. Entre ellas se puede destacar la capacidad de asumir las responsabilidades del equipo de trabajo y transmitir la confianza y honestidad suficiente para generar creatividad e innovación. Todo ello, debe estar aunado a la coherencia entre el decir y el hacer de forma disciplinada expresando empatía y respeto hacia sus prácticas laborales y compañeros.

Para Gavilán (2014) el liderazgo por influencia implica la necesidad por parte del líder de conseguir la autoridad moral, lo cual precisa tiempo, esfuerzo y que el líder se vea adornado por esa autoridad técnica y/o moral. Implica, además, explicar y convencer a los miembros del equipo, implica dedicar más tiempo a la interacción, al debate y a la comunicación, y menos a la producción directa e implica el riesgo del malentendido o de la mala decisión motivada por un interés en consensos, a lo mejor no posibles o no adecuados. Para ello, es necesario que los líderes conscientemente, muestren interés por las personas con quien labora, y fundamentalmente verificar que la imagen que proyecta sea congruente con la identidad corporativa y los valores que se promulgan. Siendo este precepto, la base fundamental que proporciona el equilibrio en la balanza del constructo generado en la presente tesis doctoral.

Valores Organizacionales

Desde esta perspectiva de Valbuena y Morillo (2006) a partir de Sherman, A. y Bohlander, G. (1994, p. 54) expresan que los valores “son como un concepto básico y creencias que definen el éxito en términos concretos para los empleados de una organización, los cuales se transforman en la filosofía de vida y profesional del ser humano”. Hernández (2021) a partir de Shein (1998) conceptualiza los valores adoptados refiriéndose a “...los motivos esgrimidos por la organización para explicar la forma en que se hacen las cosas” así mismo, Hernández (2021) a partir Stoner y Freeman (2000) complementan explicando que un valor es algo que valía la pena o la razón para hacer lo que se hace en las instituciones educativas. García, S. y Dolan, S.(1997), definen los valores como la palabra que tiene un especial potencial para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos a nivel organizacional. También significa eje alrededor del cual giran movimientos esenciales como un estándar de principio o calidad considerado inherentemente valedero o deseable. Con significado de fortaleza, porque da a la gente el poder para emprender la acción

Para García, S. y Dolan, S. (1997) los valores se definen bajo tres dimensiones: éticos, económicos y psicológicos. • Éticos: Proponen a los valores como un aprendizaje estratégico permanente en el tiempo, donde una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir los fines alcanzados en forma correcta. • Económico: Son pautas utilizadas por el individuo para evaluar un objeto, idea, sentimientos, en cuanto al relativo mérito, adecuación, escasez, precio o intereses, lo cual produce satisfacción. • Psicológico: el valor es la cualidad moral que mueve a acometer con valentía grandes empresas y afrontar los riesgos generados de la integración de los sentimientos, actitudes, creencias y valores.

Ontología de la Gerencia

El fundamento ontológico de la Gerencia podría sugerirse que parte de la función específica ejercitada por ella misma en la sociedad. Para Olivares (2014) no se puede calificar de elemento en el aire o de disciplina sin fundamento por cuanto se desarrolla como una virtud propia de la sociedad que tiene que ver con la organización, se advierte que la Gerencia como área temática en desarrollo depende exclusivamente del fin que se persigue con ella, todo esto dependerá del tipo de organización, este planteamiento la diversifica en las distintas aplicaciones que de ella se realizan, no puede referirse la misma al plano empresarial con idénticas connotaciones al plano educativo, por ello se insiste en ver, la necesidad de la organización, allí está realmente la diferencia en cuanto tal.

Desde este punto de vista del mismo autor, los valores constituyen centro de la libertad humana en cuanto ellos expresan elecciones deliberadas o preferencias estratégicas por unos medios de actuación frente a otros. Según ésta definición, la calidad en el trabajo es un valor y puede escogerse con respecto a su opuesto. De igual modo el interés por las personas en la organización puede ser preferible a la elección por la tarea. Igualmente sucede con la autonomía, frente a la dependencia o el espíritu de cooperación en equipo frente al individualismo. plantear tres dimensiones de la palabra valor, según García y Dolan, (1997). Dimensión Ético - estratégica, tiene que ver con las preferencias e implican la elección del sujeto frente a un acto que ejecuta y realiza. Dimensión Económica, tiene que ver con el valor de uso, de cambio, el cuánto vale.

Si algo es o no un objeto de la razón pura práctica, es sólo la distinción de la posibilidad o imposibilidad de querer la acción por la cual, si tuviéramos la facultad para ello, un cierto objeto sería realizado

Igualmente, Kant indica que el origen del conocimiento está en el sujeto, pero el comienzo está en la ocasión, en la experiencia. Si está en el sujeto, participa el tiempo (como se demuestra en la primera parte de la síntesis), luego la conciencia del tiempo nos manifiesta la percepción trascendental.

Teoría Clásica de la Organización de Henry Fayol

La responsabilidad de todo gestor de funciones organizacional se gesta en el sistema de pasos que integran el proceso administrativo; las cuales son: planeación, organización, dirección y control. Para Anez (2022);

1. **Planificación** : Es pronosticar el futuro y hacer un plan de acción estructural y determinar las metas y objetivos de la acción. Fayol considera la planificación como la función más esencial.
2. **Organización:** Es la creación de una estructura organizativa que reúne a los recursos humanos y no humanos para trabajar juntos.
3. **Dirección:** El proceso de dar dirección y órdenes del superior al subordinado se conoce como mando.
4. **Ejecución:** hay varias divisiones en una organización. Entonces, es el proceso de llevar la acción de todas las divisiones y departamentos e integrar sus esfuerzos para el cumplimiento de las metas organizacionales.
5. **Control:** Controlar significa comparar el desempeño real de la organización con el nivel de desempeño deseado y verificar si hay una necesidad de mejora y cuando se encuentra una desviación implementando los cambios necesarios para mejorar el desempeño.

En los múltiples niveles jerárquicos y áreas funcionales, cada uno de estos pasos se debe llevar a cabo para el logro de los objetivos organizacionales. Destacando el hecho, de que las divisiones del trabajo independientemente de su naturaleza nacen y se desarrollan a través del conjunto sistemático

MOMENTO III

PERSPECTIVA METODOLÓGICA

El proceso de construcción de una investigación social, conlleva un orden sistemático que le otorga validez científica a los hallazgos empíricos y teorización de conocimientos inherentes a la realidad planteada.... a interpretar. En ella, se imprime la relevancia de la sistematización de los pasos a seguir y técnicas a utilizar para su realización. De esta forma, Sierra Bravo (2001), indica que el diseño metodológico que es:

la concepción de la forma de realizar la prueba que supone toda investigación científica y social, tanto en el aspecto de la disposición y enlace de todos los elementos que intervienen en ella como en el del plan a seguir en la obtención y tratamiento de los datos necesarios para verificarla (p.124)

De tal manera, que la descripción detallada de la elaboración de la tesis doctoral titulada: *Visión ontológica de la Gestión de Talento Humano de Grupo Polar: Teorización en los estudios del trabajo* fue fundamental para el encuentro epistemológico a generarse en las Ciencias Sociales, cimentando los supuestos con la metodología adecuada al fenómeno abordado.

Paradigma Investigativo.

El proyecto de investigación doctoral titulado: *Visión ontológica de la Gestión de Talento Humano de Grupo Polar: teorización en los estudios del trabajo* estuvo enmarcado bajo el paradigma post-positivista con enfoque cualitativo. En este sentido, Martínez (2006.p.66), indica que “la investigación cualitativa trata de identificar básicamente, la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones”.

Para ello, esta elección se basó en el objetivo fundamental de la autora en estudiar la esencia del fenómeno de la Gestión de Talento Humano, en un grupo de personas de forma integrada identificando las cualidades y manifestaciones propias de los trabajadores de Alimentos Polar; desde un enfoque del trabajo como proceso social transformador de recursos naturales a bienes y servicios que incrementan la calidad de vida.

Método de Investigación

En cuanto al método, es el conjunto de pasos que condujo a la elaboración científica de la Tesis doctoral titulada: Vision ontológica de la gestión de talento humano en Empresas Polar: teorización de los estudios del trabajo. Para Abreu (2014.p. 28) a partir de Calduch (2012) el método: “es el conjunto de tareas o procedimientos y técnicas que deben emplearse, de una manera coordinada, para poder desarrollar correctamente y en su totalidad las etapas del proceso de investigación”. En este sentido, los procedimientos realizados para recolección de la información fue enmarcado por el método hermenéutico. Este enfoque hermenéutico se basa en un método de interpretación de texto, siendo la interpretación una acción central y fundamental que el investigadora realizó sustentada desde la epojé.

Visto de esta forma, la hermenéutica tiene la finalidad de hallar el sentido de las diferentes expresiones conductuales y esto incluye las palabras, los gestos y todo lo referente con las acciones de las personas, de una manera práctica y de fácil comprensión Rueda (2017.p.1) expresa que: “el circulo hermenéutico se refiere en primera instancia a la circularidad que hay entre una tradición y la interpretación, como parte de esa misma tradición; es decir, un texto solo puede interpretarse como parte de un todo, como integrante de una tradición que constituye el presupuesto que condiciona su comprensión”. . Por consiguiente, se puede decir que en este método la

interpretación son la base del círculo pero que a su vez ese análisis no se obtiene de manera individual sino que al contrario, cada parte forma parte de otra lo que ayuda a formar el discurso a partir de la comprensión analítica.

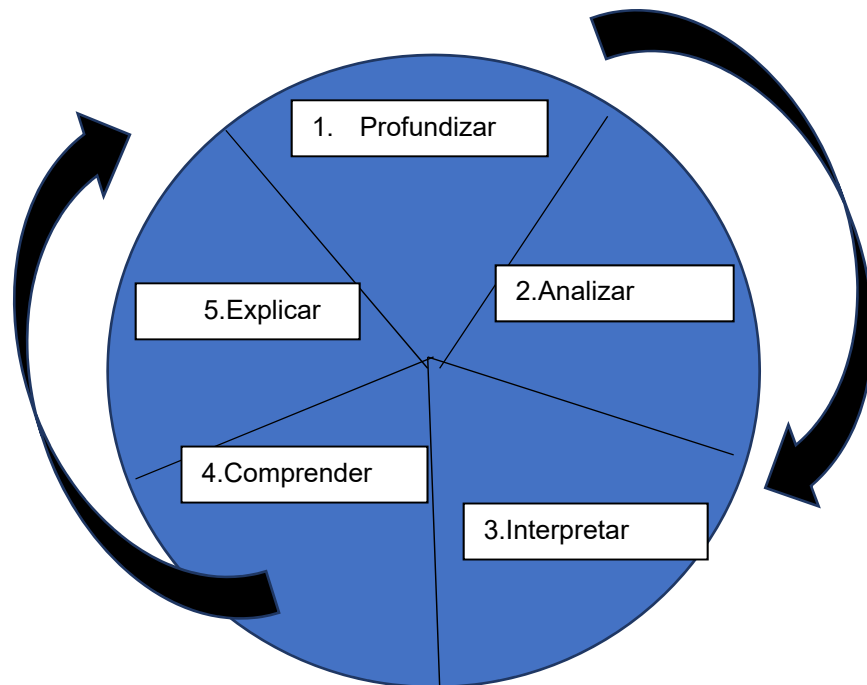
Características del método de interpretación de información del círculo hermeneutico de Gadamer

En las características del Círculo Hermenéutico de Gadamer utilizado por la investigadora se pudo visualizar el conocimiento que emergió, generando un proceso continuo de reflexión y posee la capacidad de tener adaptabilidad atemporal, configurándose así a las necesidades contemporáneas. Así pues, Gadamer (1993) expresa la preponderancia del uso del lenguaje para interpretar, indicando que:

En el análisis del proceso hermenéutico habíamos concluido que la obtención del horizonte de la interpretación es en realidad una fusión horizontal. Esto se confirma también desde el carácter lingüístico de la interpretación. A través de esto el texto debe obtener la palabra. Sin embargo ningún texto ni ningún libro puede decir nada si no habla un lenguaje que alcance al otro. La interpretación tiene que dar con el lenguaje correcto si es que quiere hacer hablar realmente al texto. Por eso no puede haber una interpretación correcta «en sí», porque en cada caso se trata del texto mismo. (p.476)

Esto conduce, a la rigurosidad de la aplicación del método del seguidor de Heidegger, tomando en cuenta, que el investigador debe despojarse del prejuicio, este conduce de igual forma a guías para el proceso reflexivo l momento de ejecutar el conjunto de fases que se clasifican en 5 pasos presentadas en la figura n°4.

Figura N°4: Círculo hermenéutico de Gadamer.



Fuente: Sierra (2016) a partir de Gadamer (1993).

Paso 1. Profundizar: Es la búsqueda del origen de las ideas. Por consiguiente, es dirigirse hacia la raíz del objeto a estudiar.

Paso 2. Analizar: Es el estudio de cada uno de los componentes que conforman el fenómeno estudiado desde un modo integrador.

Paso 3. Interpretar: Es seleccionar aquellos elementos fundamentales y con ello, encontrar en ti mismo una percepción distinta a otros. Es decir, el proceso de estructurar el proceso de reflexión, ya con los conocimientos preconcebidos y los innovadores.

Paso 4. Comprender: Es la fase donde se encuentra la luz del conocimiento. Entonces, se infiere que es la etapa idónea para la teorización en la investigación doctoral.

Paso 5. Explicar: Exponer el conocimiento es la finalidad de todo nuevo episteme. Para que, se pueda considerar ciencia es estrictamente necesario, develar los resultados para su aplicación.

Informantes clave

Las personas claves donde se centró la investigación y que conforman la fuerza laboral en su totalidad de Alimentos Polar, en territorio Centro-Occidente en los diferentes niveles jerárquicos de la estructura organizacional fueron seleccionadas para el desarrollo del primer propósito, según juicio de la investigadora una representatividad sustantiva de 2 gerentes para la aplicación de la entrevista semi-estructurada. Para el segundo propósito, se realizará entrevista semi-estructurada a un total de 3 trabajadores de nómina diaria y 4 de nivel operativo y administrativo en la investigación.

Técnicas de recolección de información de la investigación cualitativa

En el presente estudio, basado en la metodología cualitativa, las técnicas para obtención de información utilizados fue la entrevista semi-estructurada. Este formato metodológico es seleccionado, a fin de obtener información abierta por parte del interlocutor, sin embargo, siempre orientada al valor del trabajo como proceso social y como las personas asumen la responsabilidad laboral desde el conocimiento de su comportamiento.

Las entrevistas, según Ibañez (1986.p.60), “En la perspectiva dialéctica la información pasa siempre al analizante: un grupo de discusión o una entrevista abierta se transforman a la perspectiva dialéctica si se comunica a la instancia analizante la información producida”. Por consiguiente, las entrevistas, son las expresiones orales que contienen los deseos y sentir profundo de la población

estudiada, con propósito de ser comprendida e interpretada para la estructuración epistemológica del comportamiento humano en su expresión laboral.

Esta estrategia metodológica proporcionó un mayor nivel de calidad y enriquecer las fortalezas del análisis del contenido al cruzar la información de los trabajadores por área de Empresas Polar, logrando distinguir datos resaltantes en común y diferenciales, donde convergen el contraste de la teoría con la realidad.

Interpretación de Información de la investigación social

Para el análisis de la información de la presente investigación, se emplearon las técnicas de Categorización, Estructuración y Triangulación.

Categorización

En la investigación cualitativa, la categorización consiste en la identificación de extractos de las respuestas de cada informante, que el investigador considere como unidad analítica, para proceder a categorizar la información suministrada. En relación a esto, Martínez (2014.p.37) establece que la categorización se encarga de “clasificar o conceptualizar mediante un término o expresión breve que sean claros e inequívocos...el contenido de cada unidad temática...puede estar constituida por uno o varios párrafos o escenas audiovisuales”.

De esta forma, la categorización de la información se basó en extraer de la entrevista realizada, frases del informante que integren aspectos que resulten significativos para el presente estudio, los cuales se denominan nodos contextuales, donde se le asignó a cada uno de ellos una o más clases significativas sobre el tema que represente.

Estructuración

Una vez efectuado el proceso de categorización, se procedió a estructurar por cada informante, las categorías organizadas y definidas por los investigadores como elementos descriptivos y, significativos del tema de la presente investigación. En relación a esto, Martínez (2006) establece lo siguiente:

Una ayuda inestimable para la estructuración es la elaboración frecuente de diseños gráficos (con flechas, tipos de nexos, relaciones), igualmente, un recurso técnico de gran ayuda es el trazado de diagramas, el uso de esquemas y flechas como parte del desarrollo conceptual. Los diagramas tienen la capacidad de hacer más visible una realidad, de dar una visión de conjunto, además, son un medio potente de comprensión, explicación y demostración de la dinámica interna del fenómeno en estudio. (p.97)

Por lo que se refiere, el proceso de estructuración puede realizarse bajo diferentes modalidades gráficas para conceptualizar y relacionar de la mejor forma, las categorías establecidas, que permitan reflejar gráficamente la realidad de la organización en estudio. Por tanto, este proceso consiste en estructurar las categorías recopiladas de la entrevista aplicada mediante la elaboración de gráficos, de manera que, se tenga una visión clara de los aspectos determinantes de la investigación en función a los resultados obtenidos.

Triangulación

Sobre la base de los procesos anteriores, se procedió al siguiente punto dentro de este momento de la investigación es la triangulación de la información, la cual consiste en darle credibilidad a los hallazgos obtenidos a partir de las posturas teóricas establecidas. De acuerdo con Martínez (2006) consiste en emplear varias perspectivas para interpretar y darle estructura a un mismo conjunto de datos.

En referencia a lo anterior, la triangulación de los resultados obtenidos consistió en realizar el proceso de la validación y comparación de las respuestas de cada informante con las bases epistémicas de la investigación establecidas en momentos anteriores, que permita efectuar una síntesis integral de saberes, es decir, la interpretación de los investigadores.

Contrastación

La contrastación representa el análisis interpretativo de los resultados obtenidos y procesados desde la categorización, diagramado en la estructuración y posterior comparación con la triangulación. Para Martínez (2006) consiste en relacionar y contrastar sus resultados con aquellos estudios paralelos o similares que se presentaron en el marco teórico-referencial. Es decir desarrollar teóricamente las diversas vinculaciones existentes con las categorías emergentes en las fases anteriores, tomando como referencia las diversas posturas epistemológicas de los autores que integran el compendio epistemológico del trabajo.

Confirmabilidad de la Investigación

Al tratarse de un método interpretativo, deben existir criterios para la evaluación de la calidad de una investigación cualitativa. De acuerdo con Guba (1981), dichos criterios de rigor científico permiten alcanzar la confiabilidad de una investigación bajo el paradigma naturalista, basándose en la credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad. Esta última, de acuerdo con el autor antes mencionado, la investigadora se apoyó en un aspecto de neutralidad, lo que quiere decir que, la motivación interna o externa no tienen injerencia en los resultados obtenidos.

En este sentido, la presente investigación se basó en la confirmabilidad para la credibilidad de las interpretaciones de la investigadora, y garantizar que los resultados no estén determinados por sus intereses y perspectivas. En relación a esto, Castillo y Vásquez (2003) señalan que, la confirmabilidad hace referencia a la neutralidad en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, la cual se cumple cuando otros investigadores pueden hacer un seguimiento y alcanzar resultados similares. Es decir, este criterio permitió mantener el valor ético de las investigadoras durante el desarrollo del proceso investigativo.

Escenario

El escenario de la investigación corresponde al contexto donde se desarrolla la misma y el lugar donde se encuentran los informantes clave. En relación a este punto, Taylor y Bogdan (1987.p.36) establecen que el escenario ideal para una investigación “es aquel en el cual el observador obtiene fácil acceso, establece una buena relación inmediata con los informantes y recoge los datos directamente relacionados con los intereses investigativos...”. En atención a los intereses de la investigadora, el escenario de esta investigación se centró en Alimentos Polar, organización que integra Empresas Polar C.A. Asimismo, las entrevistas concertadas se realizaron en las instalaciones de las plantas ubicadas en San Joaquin de Carabobo y Zona Industrial Aeropuerto de Valencia Edo. Carabobo en las respectivas oficinas del área de Demanda de Gestión de Gente ,de administración y zona de descanso.

MOMENTO IV

INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Propósito N.1. Resignificación de la visión gerencial de la gestión de talento humano en Alimentos Polar.

En el presente momento de la investigación, se proyectan las interpretaciones de las investigadoras sobre la información adquirida producto de la aplicación del guión de entrevista elaborado en función a los propósitos de la investigación. Adicionalmente, dichas respuestas fueron relacionadas con las diferentes posturas teóricas propuestas por las investigadoras en momentos anteriores.

En particular, el cuarto momento de la investigación tiene como propósito plantear la categorización, estructuración y triangulación para la interpretación de la información obtenida a partir de las respuestas de la directora y subdirectora de la academia en estudio, con el fin de establecer la percepción que tienen los informantes clave antes mencionados acerca de la Gestión de Talento Humano de Alimentos Polar.

En este momento del estudio, la investigadora después de una profunda revisión literaria de las diversas teorías que sustentan la Gestión de Talento Humano que refiere a la identificación de los nodos contextuales de donde surgieron las categorías emergentes. A continuación, en los cuadros N° 6 y N° 7 se aborda el proceso de categorización.

Informante Clave N°1. Gerente de Gestión de Gente de Planta. Territorio Centro.

Cuadro N°. 6. Categorización Informante 1

Protocolo	Nodos Contextuales	Sub-Categorías	Categorías
<p>Pregunta N°1. Según su experiencia, exprese como se ha llevado a cabo la gestión de talento humano?</p> <p>Tal cuál como sus fundadores, la Gestión se lleva desde la razón de ser de Polar que tiene como premisa desde sus fundadores donde predomina que lo más importante es la gente, el talento polar.</p> <p>Conducimos nuestro quehacer con liderazgo. Tú sabes que hay distintos tipos de liderazgo autocrático, liberal, liderazgo no me acuerdo, nosotros tenemos como formación el liderazgo por influencia, es decir nosotros damos el ejemplo, nosotros somos coherentes con el decir y el hacer, es decir nuestras acciones están dirigidas a trabajar de manera positiva sobre nuestros trabajadores</p>	Como sus fundadores la Gestión se lleva desde la razón de ser	Sus fundadores	Tradición
		Razón de ser	Misión de la Organización
	Lo más importante es la gente, el talento polar.	Gente Polar	Talento Humano
	Conducimos nuestro quehacer con liderazgo	Liderazgo	Liderazgo
	Nosotros tenemos como formación el liderazgo por influencia, es decir nosotros damos el ejemplo, nosotros somos coherentes con el decir y el hacer	Liderazgo por influencia	Estilo de Liderazgo
		Formación	Formación profesional
		Coherencia con el decir y el hacer	Valores corporativos
		Damos el ejemplo	Liderazgo
	Nuestras acciones están dirigidas a trabajar de manera positiva	Acciones de trabajo positivas	Efectividad
	Lideramos con el ejemplo, con el buen ejemplo	Liderazgo por influencia	Estilo de liderazgo
La formación de líderes que es asegurar el desarrollo de las	Formación de líderes	Formación por	

<p>es decir cuando nosotros decimos hay que ir al frente antes una situación nosotros somos los primeros que vamos al frente, entonces lideramos con el ejemplo, con el buen ejemplo.</p> <p>Con el tema de liderazgo hay tres aspectos importantísimos que es la formación de líderes que es asegurar el desarrollo de las capacidades de nuestra gente, el acompañamiento más mejorar la influencia y cercanía de los líderes y colaboradores y entorno y aplicar las capacidades de liderazgo en los procesos organizacionales</p> <p>Por otro lado, para nosotros es fundamental el tema de valores, es la identidad cultural del trabajador polar, son los rasgos que identifican a una persona con un grupo, oíste y que nos distinguen a unos de otros así de sencillo define básicamente lo que somos, ahora nuestros principios y valores responden a cuestionamientos vitales nuestra</p>	capacidades de nuestra gente	Desarrollo de las capacidades	competencias
	El acompañamiento más mejorar la influencia y cercanía de los líderes y colaboradores y entorno	Influencia, cercanía de líderes, colaboradores y entorno	Capital relacional
	Capacidades de liderazgo en los procesos organizacionales	Capacidades de liderazgo	Liderazgo
		Procesos Organizacionales	Procesos Organizacionales
	Es fundamental el tema de valores, es la identidad cultural del trabajador polar	Valores	Valores corporativos
		Identidad cultural	Cultura Organizacional
	Son los rasgos que identifican a una persona con un grupo, oíste y que nos distinguen a unos de otros así de sencillo define básicamente lo que somos.	Rasgos que distinguen a un grupo y define lo que somos	Sentido de pertenencia
	Nuestros principios y valores responden a cuestionamientos vitales nuestra organización por ejemplo quienes somos de donde venimos hacia dónde vamos y para que estamos nosotros aquí.	Principios	Normativas
		Valores	Valores Corporativos
		Quienes somos	Misión
		De donde venimos	
	Para que estamos	Visión	

<p>organización por ejemplo quienes somos de donde venimos hacia dónde vamos y para que estamos nosotros aquí.</p> <p>Nuestros principios y valores nos institucionalizan porque nosotras hacemos nuestras identidad cultural o esos esenciales o principios o valores en rutinas, en políticas en procedimientos, nos empodera nos define orientación principios y valores nos da una guía de como actuar tanto en la empresa como en el seno familiar nos permite un lenguaje común todos insertados en ese marco de principios y valores nos hace entender y comprender conceptos apropiados para manejarlos y por supuesto también nos regala formación comportamientos, nosotros tenemos un diccionario de comportamientos, nuestros principios y valores van de la mano con el comportamiento de la gente polar de lo que debemos ser nosotros.</p> <p>Ese marco de valores que nos caracteriza</p>	<p>Nuestros principios y valores nos institucionalizan porque nosotros hacemos nuestra identidad cultural o esos esenciales o principios o valores en rutinas, en políticas en procedimientos, nos empodera nos define orientación principios y valores nos da una guía de como actuar tanto en la empresa como en el seno familiar</p>	Principios	Valores Corporativos
		Valores institucionalizados	
		Identidad Cultural	Cultura Organizacional
		Políticas en procedimientos	Normativas
		Empoderamiento otorga definición	Empoderamiento
		Guía de actuación	Comportamiento organizacional
	<p>Un lenguaje común todos insertados en ese marco de principios y valores</p>	Lenguaje común	Sentido de pertenencia
		Valores	Valores Corporativos
	Principios		
	<p>Nos regala formación comportamientos, nosotros tenemos un diccionario de comportamientos, nuestros principios y valores van de la mano con el comportamiento de la gente polar de lo que debemos ser nosotros.</p>	Formación	Formación profesional
		Diccionario de Comportamiento	Comportamiento organizacional
		Principios	Valores Corporativos
		Valores como guía	
	Marco de valores	Valores Corporativos	

<p>Todo ese marco de valores que nos caracteriza es lo que nos ha hecho que nuestras acciones desde la gestión del conocimiento estén orientadas a generar el bienestar para las personas, el compromiso con Venezuela y la perseverancia de cara a los retos futuros por eso es que esta empresa tiene 80 años, los cumple el año que viene, por cierto.</p> <p>Es decir, nosotros somos gente polar con cuatro grandes principios que es el respeto mutuo la libertad responsable la justicia y la solidaridad y nos caracteriza 4 grandes valores que es la integridad, excelencia, alegría y pasión por el bien</p>	<p>Nuestras acciones desde la gestión del conocimiento estén orientadas a generar el bienestar para las personas, el compromiso con Venezuela y la perseverancia de cara a los retos futuros</p>	<p>Acciones desde la gestión del conocimiento</p>	<p>Gestión del conocimiento</p>
		<p>Acciones orientadas hacia el bienestar de las personas</p>	<p>Calidad de vida</p>
		<p>Compromiso con Venezuela</p>	<p>Formación ciudadana</p>
	<p>Somos gente polar con cuatro grandes principios que es el respeto mutuo la libertad responsable la justicia y la solidaridad y nos caracteriza 4 grandes valores que es la integridad, excelencia, alegría y pasión por el bien</p>	<p>Perseverancia hacia el futuro</p>	<p>Valores corporativos</p>
		<p>Respeto mutuo</p>	
		<p>Libertad responsable</p>	
		<p>Justicia</p>	
		<p>Solidaridad</p>	
		<p>Integridad</p>	
		<p>Excelencia</p>	
<p>Alegría</p>			
<p>Pasión por el bien</p>			

Fuente: Sierra (2020)

Informante Clave N°2. Gerente territorial de Gestión de Gente

Cuadro N°.7. Categorización Informante 2.

Protocolo	Nodos Contextuales	Sub-Categorías	Categorías	
<p>Pregunta N°1. Según su experiencia, exprese como se ha llevado a cabo la gestión de talento humano?</p> <p>La cambiante realidad del entorno en los últimos años, ha impactado fuertemente la Gestión de talento Humano. Aquella gestión limitada solo a la atención de la realidad interna de las organizaciones, ha venido girando hacia una gestión que suma la influencia del entorno en el que se desenvuelve el trabajador y su familia. Se mantiene el objetivo de garantizar la formación inicial y durante la vida laboral del trabajador, la obtención de buenos y competitivos salarios, pero ahora se le suma el otorgamiento de beneficios sociales que brinden seguridad y con ello tranquilidad, para su familia. Adicionalmente también se procura</p>	<p>La cambiante realidad del entorno en los últimos años ha impactado fuertemente la Gestión de talento Humano.</p>	Cambiante realidad	Cambio organizacional	
		Gestión de talento Humano	Gestión de talento humano	
	<p>Gestión limitada solo a la atención de la realidad interna de las organizaciones, ha venido girando hacia una gestión que suma la influencia del entorno en el que se desenvuelve el trabajador y su familia</p>	Gestión limitada solo a la atención de la realidad interna de las organizaciones	Gerencia Estratégica de talento humano	
		Gestión que suma la influencia del entorno del trabajador		
		Trabajador y su familia		
	<p>Garantizar la formación inicial y durante la vida laboral del trabajador, la obtención de buenos y competitivos salarios, pero ahora se le suma el otorgamiento de beneficios sociales que brinden seguridad y con ello tranquilidad, para su familia.</p>	<p>Garantizar la formación inicial y durante la vida laboral del trabajador, la obtención de buenos y competitivos salarios, pero ahora se le suma el otorgamiento de beneficios sociales que brinden seguridad y con ello tranquilidad, para su familia.</p>	Formación inicial y durante toda la vida laboral del trabajador	Formación profesional
			Salarios competitivos	Sistema de compensación
			Otorgamiento de beneficios sociales	Beneficios sociales
			Brindar seguridad y tranquilidad	Calidad de vida

<p>la formación cultural del trabajador como un ciudadano de un país que cada día necesita más de principios y valores.</p> <p>La actual gestión del talento humano se orienta a tener satisfecho y seguro al trabajador tanto en su entorno laboral como en su entorno familiar, haciéndolo también conocer la realidad de la empresa para que pueda comprender y ser aliado de aquellas decisiones que por momentos pudiesen generar ansiedad. El liderazgo por influencia pasa a ser una filosofía fundamental para este objetivo.</p>	Formación cultural del trabajador como un ciudadano de un país	Formación cultural ciudadana para el país	Formación Ciudadana
	Cada día necesita más de principios y valores	Principios	Normativa
	Gestión del talento humano se orienta a tener satisfecho y seguro al trabajador tanto en su entorno laboral como en su entorno familiar	Valores	Valores Corporativos
		Gestión de talento humano	Gestión de talento humano
		Orientados a tener satisfacción del trabajador	Calidad de vida laboral
	Orientados a tener seguridad al trabajador		
	El liderazgo por influencia pasa a ser una filosofía fundamental para este objetivo.	Liderazgo por influencia	Estilos de liderazgo
		Filosofía fundamental	
	Haciendo conocer al trabajador la realidad de la empresa para que pueda comprender y ser aliado de decisiones	Transmitir la realidad de la empresa al trabajador	Comunicación
			El trabajador sea aliado de decisiones

<p>Pregunta N°2. Experiencialmente, comente como fue gestada la esencia en Alimentos Polar?</p> <p>Esta cultura es el producto de la mezcla de varias experiencias de incorporación de empresas al grupo. El norte ha sido establecer como esencia de su identidad el tener en cuenta al trabajador y su familia como sujetos fundamentales de la organización, la calidad como resultado del trabajo y el interés en satisfacer al consumidor como receptor final del esfuerzo de producción diario. Esa línea incluye a aquellos recursos que contribuyen a la presencia de esos alimentos en cualquier rincón del país.</p>	<p>Esta cultura es el producto de la mezcla de varias experiencias de incorporación de empresas al grupo</p>	<p>Cultura producto de la mezcla de incorporaciones de empresas al grupo</p>	<p>Cultura organizacional adaptativa</p>
	<p>Esencia de su identidad el tener en cuenta al trabajador y su familia como sujetos fundamentales de la organización, la calidad como resultado del trabajo y el interés en satisfacer al consumidor</p>	<p>Esencia de su identidad</p>	<p>Sentido de pertenencia</p>
		<p>Los trabajadores como sujetos fundamentales de la organización</p>	<p>Talento Humano</p>
		<p>La calidad como resultado del trabajo</p>	<p>Calidad de servicio</p>
<p>El interés en satisfacer al consumidor</p>			

Fuente: Sierra (2020)

Triangulación

Posteriormente, se procedió a realizar la triangulación es una técnica que permitió establecer un proceso comparativo entre las categorías emergentes a lo largo de la información recolectada en la entrevista y la teoría plasmada en las referencias epistemológicas abordadas a través de la revisión documental. Con ello, la investigadora forjó un criterio reflexivo interpretativo que permitió develar diversas miradas del fenómeno estudiado. A continuación, se presenta el cuadro N°8

Cuadro N° 8. Triangulación Propósito N°1.

Categoría	Informante 1 ^a	Informante 2a	Teoría	Síntesis Integral De Saberes
Misión de la organización	<p>Como sus fundadores la Gestión se lleva desde la razón de ser.</p> <p>Quienes somos de donde venimos hacia dónde vamos y para que estamos nosotros aquí.</p>		<p>Davalos (2016) La misión se centra en la perspectiva actual de la organización, “quiénes somos, qué hacemos”, describe de manera general sus capacidades, su enfoque al cliente y sus actividades. La declaración de la misión es un punto de inicio para la elaboración de la visión estratégica</p>	<p>La identidad y la razón de ser de una empresa, es decir, por qué surgió, cuáles son sus intereses, objetivos y qué le ofrece de especial a los clientes y como parte de la filosofía de la Organización, sus acciones van conducidas hacia el cumplimiento de la razón de ser de la misma.</p>
Visión de la organización	<p>Quienes somos de donde venimos hacia dónde vamos y para que estamos nosotros aquí.</p>		<p>Davalos (2016) La visión de una empresa es un mapa de su futuro que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y sobre su enfoque al cliente, los mercados que desea alcanzar, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de empresa que en que se desea convertir</p>	<p>Es fundamental para la Organización, definir las metas y la forma de cómo alcanzarla. Todo ello, va a permitir el entramado estratégico que conduce al cumplimiento de los objetivos corporativos.</p>

Talento humano	Lo más importante es la gente, el talento polar.	La cambiante realidad del entorno en los últimos años ha impactado fuertemente la Gestión de talento Humano. Gestión del talento humano se orienta a tener satisfecho y seguro al trabajador tanto en su entorno laboral como en su entorno familiar Los trabajadores como sujetos fundamentales de la organización	Chiavenato (2009) Gestión de talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño	La concepción asumida por la organización donde la base y la cúspide es el talento humano, implica que se deben unir esfuerzos para fortalecer la gestión de talento humano y robustecer las bases para la adaptabilidad en entornos cambiantes ante contingencias externas y un contexto blindado de constantes cambios.
Liderazgo	“Conducimos nuestro quehacer con liderazgo” “Nosotros tenemos como formación el liderazgo por influencia, es decir nosotros damos el ejemplo, nosotros somos coherentes con el decir y el hacer”		Alles (2006) Liderazgo se refiere a la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de estos grupos.	El liderazgo es la inspiración concebida en un grupo de personas con la responsabilidad de conducir al equipo de trabajo día a día al cumplimiento de metas corporativas y a la formación integral del personal desde el ejemplo, con su proceder en todos los aspectos.

<p>Estilo de liderazgo</p>	<p>“Nosotros tenemos como formación el liderazgo por influencia, es decir nosotros damos el ejemplo, nosotros somos coherentes con el decir y el hacer” Lideramos con el ejemplo, con el buen ejemplo</p>	<p>El liderazgo por influencia pasa a ser una filosofía fundamental para este objetivo.</p>	<p>Garnerd (1993) Los estilos de liderazgo abarcan desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, cómo se ven a sí mismos y su posición, y - en gran medida – si son o no exitosos como líderes. El estilo de liderazgo de una organización se refleja tanto en la naturaleza de la organización y en su relación con la comunidad.</p>	<p>El estilo de su líder define una organización. Si la organización es fiel a su filosofía y misión, el estilo de su líder debe ser coherente con ellas.</p>
<p>Formación profesional</p>	<p>Nosotros tenemos como formación el liderazgo por influencia. Nos regala formación comportamientos.</p>	<p>Garantizar la formación inicial y durante la vida laboral del trabajador</p>	<p>Chiavenato. (2009) La formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas.</p>	<p>La formación profesional es una arista de la Gestión de talento humano que permite desarrollar las habilidades del personal a través de conocimientos que permitirán el desenvolvimiento efectivo del trabajador , iniciando al ingresar a la organización y durante todo el tiempo laboral.</p>
<p>Valores corporativos</p>	<p>Nosotros somos coherentes con el decir y el hacer Es fundamental el tema de valores</p>	<p>Cada día necesita más de principios y valores.</p>	<p>Turriago (2008) devela la postura de Druker ante los valores como una Clara definición de Reglas universales y generales de</p>	<p>El Sistema axiológico de una organización, es fundamental, ya que como sistema abierto integrado por personas, el accionar de cada una de ellas</p>

	<p>Nuestros principios y valores nos institucionalizan. Porque nosotros hacemos nuestra identidad cultural o esos esenciales o principios o valores en rutinas. Ese marco de valores que nos caracteriza. Somos gente polar con cuatro grandes principios que es el respeto mutuo la libertad responsable la justicia y la solidaridad y nos caracteriza 4 grandes valores que es la integridad, excelencia, alegría y pasión por el bien</p>		<p>conducta, donde se Identifican conductas apropiadas que eviten procedimientos erróneos a través de la Construcción de organizaciones éticas que hayan definido claramente lo que es una buena conducta y sobre esta base construir relaciones interpersonales armoniosas</p>	<p>se desarrolla según los valores individuales. Sin embargo, la premisa es que los colectivos e individuales sean pares para que en la praxis cada proceso se lleve a cabo bajo la concepción ideológica basándose en la misión y visión institucional.</p>
--	---	--	---	--

Efectividad	Nuestras acciones están dirigidas a trabajar de manera positiva		Rojas, Jaimes, Valencia (2017) desde Gutiérrez (2007).La efectividad es la expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos	La efectividad como premisa es fundamental para llevar a cabo las tareas y responsabilidades de la forma y en el tiempo oportuno cumpliendo con estándares de calidad y rentabilidad.
Formación por competencias	La formación de líderes que es asegurar el desarrollo de las capacidades de nuestra gente		Cejas, Manzano, Cayo y Villa (2018).Formación por competencia implica aquel proceso que identifica el desempeño idóneo de una persona en su actividad laboral, logrando así el desarrollo de las destrezas, habilidades y conocimientos que deben estar articulados con el aprendizaje desde la escuela y la demostración de los mismos en el puesto de trabajo.	La Formación por competencias sugiere un proceso de identificación y desarrollo en habilidades específicas del trabajador a fin de concatenar los conocimientos con las habilidades y forjar un profesional efectivo que reproduzca esos logros y experiencias en otros.
Capital relacional	El acompañamiento más mejorar la influencia y cercanía de los líderes y colaboradores y entorno		(Sánchez, Gonzalez y Perez 2007) La combinación de activos inmateriales o intangibles de una organización que, aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, están	Las organizaciones son sistemas abiertos codependientes de factores internos y externos para su éxito. Por lo tanto, es fundamental, cultivar la colaboración entre

			directa o indirectamente controlados por la empresa y generan o generarán valor futuro para la misma y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida	entes y personas que le proporcionan valor tangible e intangible a cada práctica realizada.
Procesos Organizacionales	Capacidades de liderazgo en los procesos organizacionales		Ariceta y Asociados (2021). Los procesos, complejos o sencillos, son parte fundamental de la organización del trabajo, y llevan a definir la secuencia y el orden correctos de las funciones y responsabilidades. Además, ejecutadas competentemente, generan el resultado deseado, mediante la integración de todos los actores y siempre con el enfoque de llegar a los objetivos globales planeados.	Los procesos organizacionales son el conjunto de pasos que deben llevar a cabo los miembros de una organización para lograr las metas, objetivos establecidos por la misma
Cultura organizacional	Polar ya tiene definida su cultura		Allaire y Firsirotu, (1992) Algunas consideran la cultura como parte integrante del sistema sociocultural. Otros la ven como un sistema de ideas, mental y subconsciente En la actualidad se percibe a las organizaciones como	La cultura es el conjunto de ideas, valores, concepciones y objetivos que integran una Organización. Este entramado de estructura es el que permite la forma en que se desarrollará la actividad laboral y sus resultados.

			pequeñas sociedades con características culturales y con capacidad para crear valores y significados. Desde esta perspectiva, el pensamiento descansa en la idea de que las organizaciones tienen una cultura Rodríguez (2009)	
Sentido de pertenencia	Son los rasgos que identifican a una persona con un grupo, oíste y que nos distinguen a unos de otros así de sencillo define básicamente lo que somos. Un lenguaje común todos insertados en ese marco de principios y valores.	Esencia de su identidad	A partir de Dávila y Jimenez (2014) es compromiso afectivo y Panaccio & Vandenberghe, 2009; Stinglhamber, Bentein & Vandenberghe, 2002 indica que recoge el deseo de seguir perteneciendo a la organización, alude a la vinculación afectiva con la organización, aunado con la necesidad de continuar debido a la falta de alternativas de empleo disponibles (CCF)	Para la organización es fundamental que el personal posea el compromiso afectivo para integrar la esencia del hombre con las tareas en el trabajo. Implicando con ello, que se generen un conjunto de conceptos que permiten proporcionar de bienestar a todos los actores involucrados.
Normativas	Nuestras políticas normas y procedimientos no son flexibles, están escritas y deben cumplirse hay protocolos que	Cada día necesita más de principios	A partir de Dávila y Jimenez (2014) Compromiso normativo (CN, referido al sentido de obligación hacia la organización) y compromiso de continuación (CC, continúan en la organización	Las normativas forman parte indispensable para el control de una organización. Ellas permiten definir los elementos que son incongruentes con el sistema axiológico de la empresa.

	<p>manejan la disciplina en el trabajo .</p> <p>El manejo disciplinario al igual que en el hogar con los hijos, como no vas a existir en el ambito laboral</p> <p>Si algún trabajador incurre en alguna falta las consecuencias son sanciones contenidas en la aplicación de protocolo de disciplina.</p>		<p>porque necesitan hacerlo). En algunas investigaciones el último tipo de compromiso tiende a estudiarse diferenciando dos facetas, por un lado, la necesidad de continuar en base a los costes asociados a dejar la organización (CCS, alto sacrificio)</p>	
Empoderamiento	<p>Nuestros principios y valores nos institucionalizan, nos empodera nos define orientación principios y valores nos da una guía de como actuar tanto en la empresa como en el seno familiar</p>		<p>Alles (2012) Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir</p>	<p>Abordar las tareas de cada trabajador con responsabilidad y pasión describe a una persona empoderada. Es decir, esto genera un impacto en la cotidianidad al proporciona un valor adicional y sumando a la creatividad a las competencias que todos deben poseer.</p>

			<p>posiciones de liderazgo.</p> <p>Incluye el fomento del trabajo en equipo dentro y fuera de la organización y el uso eficiente de los equipos.</p>	
Comportamiento organizacional	<p>Los valores y principios, nos da una guía de como actuar tanto en la empresa .como en el seno familiar.</p> <p>Nos regala formación comportamientos, nosotros tenemos un diccionario de comportamientos, nuestros principios y valores van de la mano con el comportamiento de la gente polar de lo que debemos ser nosotros.</p> <p>Nuestros comportamientos</p>		<p>Hellriegel y Slocum John (2009) Estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización.</p>	<p>La conducta individual y colectiva de los trabajadores definen el rumbo axiológico y de bienestar de una organización. Es por ello, que es indispensable fortalecer las guías adecuadas al código normativo como parte de la formación para proceder en la cotidianidad con los elementos éticos congruentes a la filosofía corporativa, que a su vez conducirán a un cumplimiento efectivo de las metas.</p>

	no son distintos a los que debe tener una familia.			
Gestión del Conocimiento	Nuestras acciones desde la gestión del conocimiento estén orientadas a generar el bienestar para las personas, el compromiso con Venezuela y la perseverancia de cara a los retos futuros		Giraldo (2018).Habilidad de una empresa para incrementar el conocimiento tácito y crear las condiciones previas para el intercambio de información entre los empleados dentro de una unidad organizativa, y entre las unidades de la organización.	Son procesos que robustecen la praxis y experiencia de equipos de trabajo sustentados en el éxito de su aplicación y validando como un neo episteme se implementa como activo con el propósito de optimizar el resultado general
Formación ciudadana		Formación cultural del trabajador como un ciudadano de un país	González y Ojaldo (2016) La formación ciudadana va más allá de promover el conjunto de normas que regulan la vida social, es un proceso de movimiento de saberes y actitudes que hacen al individuo integrarse a la sociedad y ser partícipe de la construcción del ordenamiento social	La formación de un personal, va más allá de enseñar un conjunto de conocimientos vinculado con sus responsabilidades laboral. Es l compromiso que posee cada organización como actor fundamental de una sociedad productiva de fomentar ciudadanos capaces de construir una comunidad sujeta a la axiología básica que conlleva a un proceder de respeto y bienestar colectivo.

<p>Cambio organizacional</p>	<p>Hay cambios constantemente.</p>	<p>La cambiante realidad del entorno en los últimos años ha impactado fuertemente la Gestión de talento Humano.</p>	<p>Para Hellriegel, Jackson y Solcum (2005) desde Garbanzo y uisselis (2016) el cambio organizacional es cualquier transformación asociada al diseño o en el funcionamiento de una organización</p>	<p>En todos los contextos, existen cambios, sin embargo en los últimos tiempos, en el país se han transitado diversas transformaciones paradigmáticas desde lo social, económico y social que ha conducido al advenimiento de realidades nunca antes concebidas. Y para ello, es fundamental prever nuevas estrategias fundamentadas en la adaptabilidad en todas las aristas organizacionales.</p>
<p>Gerencia estratégica de talento humano</p>		<p>Gestión limitada solo a la atención de la realidad interna de las organizaciones, ha venido girando hacia una gestión que suma la influencia del entorno en el que se desenvuelve el trabajador y su familia</p>	<p>A partir de Valderrama (2021) <u>Peraza (2012)</u>, las responsabilidades de la gestión estratégica abarcan la dirección, planeación, estrategia, valores y principios de la organización como un todo. Cada uno de estos aspectos se debe plantear con el fin de identificar las debilidades y fortalezas de la organización, ya que si desean tener éxito en su gestión deben tener planes y proyectos en función de la actividad que</p>	<p>Gerenciar estratégicamente, es el análisis interno y externo de la organización, y basándose en la realidad fijar acciones específicas con sus respectivos responsables y en tiempos establecidos para posicionarse en el mercado y lograr el bienestar de todos los actores involucrados. Por lo tanto, es una categoría fundamental para un desarrollo efectivo organizacional.</p>

			desarrolla las compañías aseguradoras	
Sistema de compensación		Garantizar la obtención de buenos y competitivos salarios	Chiavenato (2009), la compensación salarial representa el conjunto de normas y procedimientos que tratan de mantener beneficios remunerativos en base a estructuras salariales equitativas y justas entre los trabajadores de la organización.	Los salarios forman parte estrictamente fundamental para el logro de captar y retener el talento humano con las competencias requeridas para el logro de los objetivos corporativos. El sistema de compensación integra la base donde está cimentada la satisfacción laboral.
Beneficios sociales		Garantizar beneficios sociales que brinden seguridad y con ello tranquilidad, para su familia.	Empresarios(2021).Servicios o bienes no dinerarios ni reemplazables por dinero que la empresa ofrece a los trabajadores de forma directa, con la finalidad de mejorar la calidad de vida del empleado o de las personas a su cargo. Los beneficios sociales son unas remuneraciones no monetarias, complementarias al sueldo del empleado. Estas remuneraciones están destinadas a mejorar la calidad de vida del trabajador favoreciéndoles el pago de servicios de su día a día, como	Los beneficios sociales son estrategias utilizadas por las organizaciones para mejorar la relación existente entre los empleadores y sus colaboradores, las cuales se reflejan en la motivación, el sentido de pertenencia y el aumento de la productividad organizacional.

			el transporte, la comida o incluso la guardería de sus hijos.	
Calidad de Vida laboral		Gestión del talento humano se orienta a tener satisfecho y seguro al trabajador tanto en su entorno laboral como en su entorno familiar	Chiavenato (2009), la calidad de vida laboral incluye múltiples factores: satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de tener futuro en la organización, reconocimiento en los resultados alcanzados, salario percibido, beneficios alcanzados, relaciones humanas con el grupo y la organización	El objetivo de cada trabajador es vivir con la tranquilidad de proporcionar a su familia y a si mismo una vida sin necesidades básicas y con el gozo de disfrutar de aspectos personales, emocionales y materiales y todo ello como fruto de su empleo. Por lo tanto, la misión de la empresa está dirigida a generar bienestar a sus trabajadores y familiares.
Comunicación		Haciendo conocer al trabajador la realidad de la empresa para que pueda comprender y ser aliado de decisiones	Robbins (1996,) el término comunicación organizacional se refiere al flujo de información que se presenta dentro de la organización por los diversos canales y redes que existen en ésta.	La información y los canales para su flujo constante y oportuno es un elemento básico en el quehacer laboral, ya que al ser una organización un ente integrador y vinculado con múltiples factores, el conocer el estado de todos los procesos y sus promovientes es el secreto para la toma de decisiones efectiva.
Cultura organizacional		Esta cultura es el producto de la mezcla	González (1997) Una cultura adaptable se relaciona con una	Es la capacidad de cambiar según las circunstancias y la

adaptativa		de varias experiencias de incorporación de empresas al grupo	actitud general que favorece la adopción de riesgos, la fe y un enfoque proactivo, tanto en la organización como en cada uno de los individuos que la integran. Existe receptividad al cambio y a la innovación en todos los integrantes. Se estimula y valora el espíritu emprendedor, lo cual puede ayudar a la empresa a adaptarse a un entorno cambiante permitiéndole identificar y explotar nuevas oportunidades. También se enfatiza la importancia del liderazgo en todos los niveles jerárquicos, produciendo actitudes individuales orientadas a la adopción de riesgos, a la toma de iniciativas, a la comunicación y a la motivación	experiencia las ideas preconcebidas por la organización a fin de mantenerse y evolucionar en el tiempo.
Calidad de Servicio		La calidad como resultado del trabajo El interés en satisfacer al consumidor	Berry (1993) La calidad de servicio es la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones en función de la	La finalidad de toda organización es producir un bien o servicio que genere satisfacción a los usuarios o consumidores. Para todo ello, es menester la vinculación de

			tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía	múltiples elementos de acción en todos los niveles jerárquicos que permitan la integración de los recursos materiales, humanos, financieros y relacionales.
--	--	--	--	---

Fuente : Sierra (2020).

Estructuración

En virtud de lo anteriormente expuesto, la investigadora procedió a continuar con la siguiente fase reflexiva desde el paradigma interpretativo, y realizó el proceso de estructuración, permite la vinculación de todas las categorías emergentes de forma gráfica a fin de vislumbrar a través de imágenes y entrelazados como todos los procesos generados en una organización están interrelacionados evidenciando lo sistémico y engranado que es el funcionamiento partiendo de lo individual hasta visualizarla como un todo. A continuación, se presenta el gráfico N°5, denominado Estructuración de las Categorías.

Figura N°5. Cultura Organizacional. Propósito n°1.



Fuente: Sierra (2022)

Propósito N.2. Develar la vinculación en la gestión de Talento Humano de los empleados de Alimentos Polar

La vinculación en el área denominado por la organización Gestión de Gente, estaría interpretado desde las reflexiones de los trabajadores de distintos niveles de la estructura organizativa, destacando personal de nómina diaria y personal administrativo y operativo. Para ello, se concertaron entrevistas semi estructuradas reflejadas metodológicamente a continuación:

Informante Clave N°1.

Cuadro N°. 9. Categorización Informante N. 1. Propósito 2

Protocolo	Nodos Contextuales	Sub-Categorías	Categorías
<p>Desde tu Experiencia, hasta que punto te sientes vinculado con Empresas Polar, en que aspectos y porque?</p> <p>La relación con Empresas Polar está en un cien por ciento, ya que todos los que hacemos vida en esta organización nos consideramos una gran familia y eso es fundamental para realizar nuestra labor del día a día. El compromiso de la organización con los colaboradores va más allá de la jornada laboral ya que afianza en cada trabajador, en cada familia y en cada miembro que conforma su entorno valores y principios que son parte de su legado es de allí que nace el hombre y mujer polar, es decir, hombres y mujeres que dan el todo por el todo par que el país, su familia y la organización salga adelante.</p>	Todos los que hacemos vida en esta organización nos consideramos una gran familia	En la organización nos consideramos una gran familia	Ambiente laboral
	El compromiso de la organización con los colaboradores va más allá de la jornada laboral	Compromiso con la organización va más allá de lo laboral	Sentido de pertenencia de lo laboral
	Su entorno valores y principios que son parte de su legado	Entorno	Calidad de servicio
		Valores	Valores corporativos
		Principios	Normativas
		Parte del legado	Tradición
	El hombre y mujer polar, es decir, hombres y mujeres que dan el todo por el todo par que el país, su familia y la organización salga adelante.	El hombre y mujer polar	Talento humano
Dan el todo por el todo para que el país, su familia salga adelante		Formación ciudadana	

<p>En su opinión, como percibe la gestión de Empresas Polar desde su estructura, salarios y beneficios sociales, apoyo de la dirección, motivación , comunicación y relaciones interpersonales:</p> <p>Según su estructura Dentro de la estructuración o departamentalización está acorde con las actividades y funcionalidades de cada unidad con el solo fin de cumplir con los objetivos propuestos de forma engranada; ahora bien, cada norma, procedimiento y política están planteada para ser cumplida de forma precisa y responsable por cada colaborador de forma unitaria que la final forman parte de un todo, es decir, que cada colaborador con su aporte y cumplimiento de los objetivos planteados como en función de lo establecido por la organización suman un valioso aporte a todo el universo del conglomerado de empresas Polar.</p>	Las actividades y funcionalidades de cada unidad con el solo fin de cumplir con los objetivos propuestos de forma engranada	Las actividades y funcionalidades de cada unidad	Procesos organizacionales	
			Solo fin de cumplir con los objetivos propuestos de forma engranada	Objetivos organizacionales
	Cada norma, procedimiento y política están planteada para ser cumplida de forma precisa y responsable	Norma, procedimiento y política están planteada para ser cumplida de forma precisa y responsable		Normativa
	Los salarios y beneficios están ajustado al punto inflacionario	Salarios y beneficios ajustado al punto inflacionario		Sistema de compensación
	Una mejor calidad de vida tanto para él y su entorno familiar.	Mejor calidad de vida		Calidad de vida
		Entorno familiar		Beneficios sociales
	La organización de forma responsable deja un amplio margen para que cada colaborador de forma objetiva y sobre todo que agregue valor al logro de los objetivos	La organización de forma responsable deja un amplio margen para que cada colaborador agregue valor		Empoderamiento

<p>En cuanto a los salarios y beneficios están ajustado al punto inflacionario de se suscite mensualmente con el solo propósito de proporcional a los colaboradores (trabajadores) y una mejor calidad de vida tanto para él y su entorno familiar.</p> <p>Así mismo, el apoyo que recibe de la dirección de la empresa y la forma que conducen el personal al logro de los objetivos): en cuanto al liderazgo la organización de forma responsable deja un amplio margen para que cada colaborador de forma objetiva y sobre todo que agregue valor al logro de los objetivos y al mantenimiento en el tiempo y un amplio reconocimiento por parte de los consumidores y/o clientes en cada una de las cadenas de producción no cabe duda que las iniciativas de cada colaborador se tomaran en cuenta y se pondrán en ejecute con el respaldo de la organización y sobre todo con una línea de preparación cognoscitiva.</p>	<p>Mantenimiento en el tiempo y un amplio reconocimiento por parte de los consumidores y/o clientes en cada una de las cadenas de producción</p>	<p>Mantenimiento en el tiempo</p>	<p>Suntentabilidad en el mercado laboral</p>
		<p>Amplio reconocimiento por parte de los consumidores y/o clientes en cada una de las cadenas de producción</p>	<p>Satisfacción al cliente</p>
	<p>Las iniciativas de cada colaborador se tomarán en cuenta y se pondrán en ejecute con el respaldo de la organización y sobre todo con una línea de preparación</p>	<p>Las iniciativas de cada colaborador se tomarán en cuenta</p>	<p>Empoderamiento</p>
		<p>Sobre todo con una línea de preparación</p>	<p>Gerencia estratégica</p>
	<p>El ambiente laboral siempre es cónsono y agradable entre colaboradores</p>	<p>ambiente laboral siempre es cónsono y agradable entre colaboradores</p>	<p>Ambiente Laboral</p>
	<p>Todos estamos para apoyarnos unos a los otros ajustados a las normas y procedimientos, pero con un alto grado libertad responsable.</p>	<p>Todos estamos para apoyarnos unos a los otros</p>	<p>Relaciones interpersonales</p>
		<p>ajustados a las normas y procedimientos,</p>	<p>Normativas</p>

<p>Con las relaciones sociales, el ambiente laboral siempre es cónsono y agradable entre colaboradores, es decir, que es una familia y todos estamos para apoyarnos y ciudadano unos a los otros ajustados a las normas y procedimientos, pero con un alto grado libertad responsable.</p> <p>La organización, es decir, empresas Polar siempre ha apostado al crecimiento profesional de cada uno de sus colaboradores ya sea en las ramas propias de las líneas de producción o en cualquier actividad que agregue valor tanto a la actividad del día a día dentro de la organización como fuera de esta y sobre todo con un alto sentido de pertenencia.</p> <p>Comunicación (la fluidez de la información en la cotidianidad para hacer las tareas y la claridad de los reglamentos): La información y comunicación dentro de empresas Polar forman parte de la cultura de la organización; el punto es que si existe la información y los canales</p>		libertad responsable.	Valores
	Empresas Polar siempre ha apostado al crecimiento profesional	Crecimiento personal	Motivación
	Actividad del día a día dentro de la organización como fuera de esta y sobre todo con un alto sentido de pertenencia	Alto sentido de pertenencia	Sentido de pertenencia
	La información y comunicación dentro de empresas Polar forman parte de la cultura de la organización;	La información y comunicación forman la cultura organizacional	Comunicación efectiva
			Cultura organizacional
	Si existe la información y los canales de comunicación que permitan fluir de forma rápida para lograr los objetivos	Existe información y canales de comunicación que fluye de forma rápida	Comunicación efectiva
		La información fluye para lograr los objetivos	Objetivos organizacionales
	La organización dispondrá de todo un equipo y de toda	La organización dispondrá de todo un equipo y la	Comunicación efectiva

<p>de comunicación que permitan fluir de forma rápida para lograr los objetivos los cuales contribuyen al desarrollo de cada actividad tanto individual como colectiva la organización dispondrá de todo un equipo y de toda la sapiencia para hacer llegar lo deseado de forma clara precisa, entendible y manejable por cada colaborador en tiempo récord.</p>	<p>la sapiencia para hacer llegar lo deseado de forma clara precisa, entendible y manejable por cada colaborador en tiempo récord</p>	<p>sapiencia para hacer llegar lo deseado de forma clara precisa, entendible y manejable</p>	
	<p>Cada colaborador de forma unitaria que la final forman parte de un todo</p>	<p>Cada colaborador forman parte de un todo</p>	<p>Trabajo en equipo</p>

Fuente: Sierra (2022)

Informante Clave N°2.

Cuadro N° 10. Categorización Informante 2

Protocolo	Nodos Contextuales	Sub-Categorías	Categorías
<p>Desde tu Experiencia, hasta que punto te sientes vinculado con Empresas Polar, en que aspectos y porque?</p> <p>Esta es mi segunda familia, me identifico con sus valores y principios. Gracias al apoyo de Empresas Polar ya mi trabajo , mi familia hoy disfruta de una mejor calidad de vida</p>	Me identifico con sus valores y principios	Valores y Principios	Valores
	Gracias al apoyo de Empresas Polar ya mi trabajo , mi familia hoy disfruta de una mejor calidad de vida	Mi familia hoy disfruta de una mejor calidad de vida	Calidad de vida
<p>En su opinión, como percibe la gestión de Empresas Polar desde su estructura, salarios y beneficios sociales, apoyo de la dirección, motivación , comunicación y relaciones interpersonales:</p> <p>Es una guía y un referente a nivel nacional, es una empresa de tipo familiar y es por ello que los valores y principios</p> <p>En cuanto a salarios y beneficios sociales excelente, siempre en revisión en función a las necesidades de sus colaboradores</p> <p>El apoyo que recibe de la dirección de la</p>	Es una guía y un referente a nivel nacional, es una empresa de tipo familiar y es por ello que los valores y principios	Es una guía y un referente a nivel nacional	Liderazgo de mercado
		Es una empresa de tipo familiar y es por ello que los valores y principios	Valores
	Los salarios y beneficios sociales excelente, siempre en revisión en función a las necesidades de sus colaboradores	Los salarios y beneficios sociales excelente	Sistema de compensación

<p>empresa requiere de revisión, exceso de trabajo en algunos niveles, manejo excesivo de información y sobrecargo de funciones en cargos supervisorios. Se requiere un estudio de tiempos y movimientos.</p> <p>Relaciones sociales es inmejorable, más que compañeros se siente una hermandad entre personas</p>	<p>El apoyo que recibe de la dirección de la empresa requiere de revisión, exceso de trabajo en algunos niveles, manejo excesivo de información y sobrecargo de funciones en cargos supervisorios</p>	Exceso de trabajo en algunos niveles	<p>Sobrecarga laboral</p>
		Manejo excesivo de información	
		Sobrecargo de funciones en cargos supervisorios	
<p>En torno a la realización como profesional, debe revisarse la forma en que se motiva al personal en algunos niveles en especial al supervisorio</p>	<p>Relaciones sociales es inmejorable, mas que compañeros se siente una hermandad entre personas</p>	<p>Relaciones sociales es inmejorable</p>	<p>Relaciones interpersonales</p>
<p>La fluidez de la información en la cotidianidad para hacer las tareas y la claridad de los reglamentos:</p> <p>Se debe trabajar en dejar hablar al otro, generar mayor cercanía y no distanciamiento entre los cargos gerenciales o supervisorios. Esto debe hacerse con la misma fuerza y fluidez con que muy bien se ejecuta la gerencia con los vendedores.</p>	<p>Debe revisarse la forma en que se motiva al personal en algunos niveles en especial al supervisorio</p>	<p>Debe revisarse la forma en que se motiva al personal</p>	<p>Desmotivación</p>
	<p>Se debe trabajar en dejar hablar al otro, generar mayor cercanía y no distanciamiento entre los cargos gerenciales o supervisorios.</p>	<p>Se debe trabajar en dejar hablar al otro, generar mayor cercanía y no distanciamiento entre los cargos gerenciales</p>	<p>Problemas de Comunicación</p>

Fuente: Sierra (2022)

Informante Clave N°3.

Cuadro N°11. Informante clave N°3

Protocolo	Nodos Contextuales	Sub-Categorías	Categorías
<p>Desde tu Experiencia, hasta que punto te sientes vinculado con Empresas Polar, en que aspectos y porque?</p> <p>Al ser parte del equipo de la fuerza de ventas de alimentos polar , me siento enormemente orgulloso de pertenecer a la empresa privada mas grande y productiva del país, en tal sentido mi estilo de vida y el de mi familia gira alrededor de mis funciones acá en Empresas Polar desde que me levanto hasta que llego nuevamente a casa, mi entorno social y mas que todo laboral me vincula en un 100% con empresas polar</p>	<p>Al ser parte del equipo de la fuerza de ventas de Alimentos Polar , me siento enormemente orgulloso de pertenecer a la empresa privada más grande y productiva del país</p>	<p>Me siento enormemente orgulloso de pertenecer a la empresa privada más grande y productiva del país</p>	<p>Sentido de pertenencia</p>
	<p>Desde que me levanto hasta que llego nuevamente a casa, mi entorno social y más que todo laboral me vincula en un 100% con empresas polar</p>	<p>Mi entorno social y más que todo laboral me vincula en un 100% con empresas polar</p>	<p>Clima organizacional</p>
<p>En su opinión, como percibe la gestión de Empresas Polar desde su estructura, salarios y beneficios sociales, apoyo de la dirección, motivación , comunicación y relaciones interpersonales:</p> <p>Su estructura es clara y concisa con políticas</p>	<p>Su estructura es clara y concisa con políticas claras que permiten el desarrollo productivo de la organización</p>	<p>Su estructura es clara y concisa</p>	<p>Estructura organizativa</p>
		<p>Políticas claras</p>	<p>Normativas</p>

<p>claras que permiten el desarrollo productivo de la organización. Igualmente los procedimientos con el transcurrir del tiempo han llevado a la cúspide y a ser ejemplo de organización en el país</p> <p>Los salarios son competitivos porque permite llevar la situación del país con los beneficios que están entre los mejores del país como trabajador de empresas polar siento que mi familia está protegida bajo este esquema de beneficios sociales</p> <p>El apoyo que recibe de la dirección de la empresa y la forma que conducen el personal al logro de los objetivos es claro, preciso en las instrucciones dándote el enfoque que las organizaciones espera de cada uno de nosotros.</p> <p>En el ambiente laboral con compañeros de trabajo,</p> <p>Al ser un equipo de profesionales con un común esfuerzo, las relaciones sociales son de gran satisfacción personal creando así un ambiente laboral sano.</p> <p>Realización como profesional, el respeto es fundamental en esta gran organización, por tal motivo, la motivación es pieza vital para</p>	Los procedimientos con el transcurrir del tiempo han llevado a la cúspide y a ser ejemplo de organización en el país	Los procedimientos con el transcurrir del tiempo han llevado a la cúspide	Procesos organizacionales
		Ser ejemplo de organización en el país	Liderazgo en el mercado
	Los salarios son competitivos porque permite llevar la situación del país con los beneficios	Los salarios competitivos	Sistema de compensación
	Trabajador de empresas polar siento que mi familia está protegida bajo este esquema de beneficios sociales	Mi familia está protegida bajo este esquema de beneficios sociales	Beneficios sociales
	El apoyo que recibe de la dirección de la empresa y la forma que conducen el personal al logro de los objetivos es claro, preciso en las instrucciones dándote el	La forma que conducen el personal al logro de los objetivos es claro, preciso en las instrucciones	Liderazgo

<p>hacer de cada uno de nosotros un mejor miembro tanto para la organización como para la sociedad</p> <p>Al tener presente siempre el código de ética de empresas Polar, la comunicación es fluida y entendible en pro de seguir los reglamentos que prácticamente nos da la manera de como debe actuar y comportarse un miembro de tan gran organización.</p>	<p>enfoque que las organizaciones espera de cada uno de nosotros.</p>		
	<p>Al ser un equipo de profesionales con un común esfuerzo, las relaciones sociales son de gran satisfacción personal creando así un ambiente laboral sano.</p>	<p>Las relaciones sociales son de gran satisfacción personal creando así un ambiente laboral sano.</p>	<p>Relaciones interpersonales</p>
	<p>Realización como profesional, el respeto es fundamental en esta gran organización</p>	<p>Realización como profesional</p>	<p>Motivación</p>
		<p>El respeto es fundamental en esta gran organización</p>	<p>Valores</p>
	<p>La motivación es pieza vital para hacer de cada uno de nosotros un mejor miembro tanto para la organización como para la sociedad</p>	<p>La motivación es pieza vital</p>	<p>Motivación</p>

	Al tener presente siempre el código de ética de empresas polar, la comunicación es fluida y entendible en pro de seguir los reglamentos que prácticamente nos da la manera de como debe actuar y comportarse un miembro de tan gran organización.	Tener presente siempre el código de ética de empresas polar	Normativas
		La comunicación es fluida y entendible	Comunicación efectiva
		Los reglamentos que prácticamente nos da la manera de como debe actuar y comportarse un miembro de tan gran organización.	Normativa

Fuente: Sierra (2022)

Informante N° 4.

Cuadro N°. 12. Informante N°4.

Protocolo	Nodos Contextuales	Sub-Categorías	Categorías
<p>Desde tu Experiencia, hasta que punto te sientes vinculado con Empresas Polar, en que aspectos y porque?</p> <p>Es la empresa que ha creído en mi desde un principio, conociendo mis esfuerzos a través de los años. Gracias a ello me he desarrollado personal y familiarmente, logrando un alto grado de vinculación con la compañía que siento como mia</p>	La empresa que ha creído en mi desde un principio	La empresa que ha creído en mi	Reconocimiento
	Me he desarrollado personal y familiarmente	Me he desarrollado personal y familiarmente	Autorrealización
	Alto grado de vinculación con la compañía que siento como mia	Vinculación con la compañía que siento como mia	Sentido de pertenencia
<p>En su opinión, como percibe la gestión de Empresas Polar desde su estructura, salarios y beneficios sociales, apoyo de la dirección, motivación , comunicación y relaciones interpersonales:</p> <p>Su estructura Definitivamente los procesos son fundamentales para el logro de los objetivos</p>	Los procesos son fundamentales para el logro de los objetivos al lograr convivir con la norma se logra el balance perfecto y percibo las políticas muy bien	Los procesos son fundamentales para el logro de los objetivos	Procesos organizacionales
	Lo Salarios y beneficios Excelentes, día a día	Con la norma se logra el balance perfecto	Normativa
	Excelentes, día a día	Los salarios son excelentes, adaptándose	Sistema de compensación

<p>al lograr convivir con la norma se logra el balance perfecto y percibo las políticas muy bien.</p>	<p>adaptándose al cambiante entorno</p>	<p>al cambiante entorno</p>	
<p>Lo Salarios y beneficios Excelentes, día a día adaptándose al cambiante entorno</p>	<p>El apoyo es percibido de una forma constante.</p>	<p>El apoyo es constante</p>	<p>Liderazgo</p>
<p>El apoyo que recibe de la dirección de la empresa De acuerdo, pues el apoyo es percibido de una forma constante.</p>	<p>Las Relaciones sociales son las mejores, de hecho convivo mas con ellos que con mi propia familia los siento como tal.</p>	<p>Las relaciones sociales son las mejores</p>	<p>Relaciones interpersonales</p>
<p>En cuanto a las Relaciones sociales son las mejores, de hecho convivo mas con ellos que con mi propia familia los siento como tal. Motivación Me ha empujado a lograr mayores niveles de profesionalización para alcanzar superación en el ámbito laboral</p>	<p>Me ha empujado a lograr mayores niveles de profesionalización para alcanzar superación en el ámbito laboral</p>	<p>Logro de mayores niveles de profesionalización</p>	<p>Autorealización</p>
<p>La fluidez de la información en la cotidianidad para hacer las tareas y la claridad de los reglamentos. La información es consecuentemente difundida por medio de diversos canales, siempre existe la forma de consultar</p>	<p>La información es consecuentemente difundida por medio de diversos canales,</p>	<p>La información es consecuentemente efectiva</p>	<p>Comunicación eficaz</p>

Fuente: Sierra (2022)

Informante clave N°5

Cuadro N° 13. Informante clave N°5

Protocolo	Nodos Contextuales	Sub-Categorías	Categorías
<p>Desde tu Experiencia, hasta que punto te sientes vinculado con Empresas Polar, en que aspectos y porque?</p> <p>En los principios y valores, especialmente por el compromiso y responsabilidad que nos inculca la empresa</p>	<p>Los principios y valores, especialmente por el compromiso y responsabilidad que nos inculca la empresa</p>	Los principios y valores	Valores corporativos
		El compromiso	
		Responsabilidad que nos inculca la empresa	
<p>En su opinión, como percibe la gestión de Empresas Polar desde su estructura, salarios y beneficios sociales, apoyo de la dirección, motivación , comunicación y relaciones interpersonales:</p> <p>Su estructura (Normativas, políticas y procedimientos):</p> <p>Organizados y a disposición para todo el talento humano en el portal corporativo de la organización</p> <p>Salarios y beneficios sociales:</p> <p>Los beneficios y salarios son muy buenos en</p>	<p>Organizados y a disposición para todo el talento humano en el portal corporativo de la organización</p>	Organizados	Organización
		Disposición para todo el talento humano en el portal corporativo de la organización	Comunicación eficaz
	Los beneficios y salarios son muy buenos en comparación con la mayoría de las empresas nacionales	Los beneficios y salarios son muy buenos	Sistema de compensación
	El ambiente de trabajo es muy bueno debido a que generalmente todos los trabajadores se	El ambiente de trabajo es muy bueno	Clima organizacional

<p>comparación con la mayoría de las empresas nacionales</p>	<p>encuentran a disposición de compartir ideas y experiencias laborales</p>		
<p>El apoyo que recibe de la dirección de la empresa y la forma que conducen el personal al logro de los objetivos:</p>	<p>La comunicación es muy buena, actualmente se cuenta con un correo corporativo donde se envía toda la información oficial y relevante</p>	<p>La comunicación es muy buena</p>	<p>Comunicación efectiva</p>
<p>La empresa se encuentra en constante formación de líderes en cada uno de los puestos de trabajo que conforma la empresa</p>	<p>Relaciones sociales (ambiente laboral con compañeros de trabajo)</p> <p>El ambiente de trabajo es muy bueno debido a que generalmente todos los trabajadores se encuentran a disposición de compartir ideas y experiencias laborales</p> <p>Motivación (Realización como profesional, formación)</p> <p>Constantemente la empresa se encuentra en formación de todo el talento humano, además motiva a todos los empleados con constantes remuneraciones a parte del salario mensual.</p> <p>La información en la cotidianidad para hacer las tareas y la claridad de los</p>	<p>Se cuenta con un portal corporativo donde podemos observar reglamentos y documentos actualizados</p> <p>Portal corporativo donde podemos observar reglamentos y documentos actualizados</p>	<p>Comunicación eficaz</p>

<p>reglamentos:</p> <p>Muy buena, actualmente se cuenta con un correo corporativo donde se envía toda la información oficial y relevante. Además, se cuenta con un portal corporativo donde podemos observar reglamentos y documentos actualizados</p>			
--	--	--	--

Fuente: Sierra (2022)

Informante clave N°6.

Cuadro N°14. Informante clave N°6

Protocolo	Nodos Contextuales	Sub-Categorías	Categorías
<p>Desde tu Experiencia, hasta que punto te sientes vinculado con Empresas Polar, en que aspectos y porque?</p> <p>En los principios y valores, especialmente por el compromiso y responsabilidad que nos inculca la empresa</p>	<p>Los principios y valores, especialmente por el compromiso y responsabilidad que nos inculca la empresa</p>	Los principios y valores	Valores corporativos
		El compromiso	
		Responsabilidad que nos inculca la empresa	
<p>En su opinión, como percibe la gestión de Empresas Polar desde su estructura, salarios y beneficios sociales, apoyo de la dirección, motivación , comunicación y relaciones interpersonales:</p> <p>Su estructura (Normativas, políticas y procedimientos):</p> <p>Organizados y a disposición para todo el talento humano en el portal corporativo de la organización</p> <p>Salarios y beneficios sociales:</p> <p>Los beneficios y salarios son muy buenos en comparación con la mayoría de las empresas nacionales</p> <p>El apoyo que recibe de la dirección de la empresa y</p>	<p>Organizados y a disposición para todo el talento humano en el portal corporativo de la organización</p>	Organizados	Organización
		Disposición para todo el talento humano en el portal corporativo de la organización	Comunicación eficaz
	Los beneficios y salarios son muy buenos en comparación con la mayoría de las empresas nacionales	Los beneficios y salarios son muy buenos	Sistema de compensación
	El ambiente de trabajo es muy bueno debido a que	El ambiente de trabajo es muy	Clima organizacional

<p>la forma que conducen el personal al logro de los objetivos:</p> <p>La empresa se encuentra en constante formación de líderes en cada uno de los puestos de trabajo que conforma la empresa</p>	<p>generalmente todos los trabajadores se encuentran a disposición de compartir ideas y experiencias laborales</p>	<p>bueno</p>	
<p>Relaciones sociales (ambiente laboral con compañeros de trabajo)</p> <p>El ambiente de trabajo es muy bueno debido a que generalmente todos los trabajadores se encuentran a disposición de compartir ideas y experiencias laborales</p>	<p>La comunicación es muy buena, actualmente se cuenta con un correo corporativo donde se envía toda la información oficial y relevante</p>	<p>La comunicación es muy buena</p>	<p>Comunicación efectiva</p>
<p>Motivación (Realización como profesional, formación)</p> <p>Constantemente la empresa se encuentra en formación de todo el talento humano, además motiva a todos los empleados con constantes remuneraciones a parte del salario mensual.</p> <p>La información en la cotidianidad para hacer las tareas y la claridad de los reglamentos:</p> <p>Muy buena, actualmente se cuenta con un correo corporativo donde se envía toda la información oficial y relevante. Además, se cuenta con un portal corporativo donde podemos observar reglamentos y documentos actualizados</p>	<p>Se cuenta con un portal corporativo donde podemos observar reglamentos y documentos actualizados</p>	<p>Portal corporativo donde podemos observar reglamentos y documentos actualizados</p>	<p>Comunicación eficaz</p>

Fuente: Sierra (2022)

Protocolo	Nodos Contextuales	Sub-Categorías	Categorías
<p>En su opinión, como percibe la gestión de Empresas Polar desde su estructura, salarios y beneficios sociales, apoyo de la dirección, motivación, comunicación y relaciones interpersonales:</p> <p>Su estructura Definitivamente los procesos son fundamentales para el logro de los objetivos al lograr convivir con la norma se logra el balance perfecto y percibo las políticas muy bien.</p> <p>Lo Salarios y beneficios Excelentes, día a día adaptándose al cambiante entorno</p> <p>El apoyo que recibe de la dirección de la empresa De acuerdo, pues el apoyo es percibido de una forma constante.</p> <p>En cuanto a las Relaciones sociales son las mejores, de hecho convivo mas con ellos que con mi propia familia los siento como tal.</p> <p>Motivación Me ha empujado a lograr mayores niveles de profesionalización para alcanzar superación en el ámbito laboral</p> <p>La fluidez de la información en la cotidianidad para hacer las tareas y la claridad de los reglamentos. La información es consecuentemente difundida por medio de diversos canales, siempre existe la forma de consultar</p>	Los procesos son fundamentales para el logro de los objetivos al lograr convivir con la norma se logra el balance perfecto y percibo las políticas muy bien	Los procesos son fundamentales para el logro de los objetivos	Procesos organizacionales
		Con la norma se logra el balance perfecto	Normativa
	Lo Salarios y beneficios Excelentes, día a día adaptándose al cambiante entorno	Los salarios son excelentes, adaptándose al cambiante entorno	Sistema de compensación
	El apoyo es percibido de una forma constante.	El apoyo es constante	Liderazgo
	Las Relaciones sociales son las mejores, de hecho convivo mas con ellos que con mi propia familia los siento como tal.	Las relaciones sociales son las mejores	Relaciones interpersonales
	Me ha empujado a lograr mayores niveles de profesionalización para alcanzar superación en el ámbito laboral	Logro de mayores niveles de profesionalización	Autorealización
	La información es consecuentemente difundida por medio de diversos canales,	La información es consecuentemente efectiva	Comunicación eficaz

Fuente: Sierra (2022)

Informante N°7.

Cuadro N° 15. Informante N°7.

Protocolo	Nodos Contextuales	Sub-Categorías	Categorías
<p>Desde tu experiencia hasta qué punto te sientes vinculado con empresas polar en qué aspectos y por qué</p> <p>En todos los aspectos económico social familiar siempre he recibido un buen respaldo por parte de la empresa</p>	<p>Los aspectos económico social familiar siempre he recibido un buen respaldo por parte de la empresa</p>	<p>Respaldo por parte de la empresa en aspectos económico social familiar</p>	<p>Calidad de vida</p>
<p>Cómo percibe la gestión de empresas polar desde su estructura su sistema de remuneración el apoyo que recibe la dirección la comunicación la motivación</p> <p>Según su estructura se realiza la gestión de acuerdo a los lineamientos de la empresa en forma positiva. Los beneficios sociales son excelentes. El apoyo que percibido hasta los momentos por el de antemano de los jefes ha sido bueno</p>	<p>La gestión de acuerdo a los lineamientos de la empresa en forma positiva.</p>	<p>Gestión de acuerdo a los lineamientos de la empresa positiva</p>	<p>Gerencia eficiente</p>
	<p>Los beneficios sociales son excelentes.</p> <p>El apoyo que percibido hasta los momentos por el de antemano de los jefes ha sido bueno</p>	<p>Beneficios sociales son excelentes</p> <p>El apoyo que percibido de los jefes ha sido bueno</p>	<p>Beneficios sociales</p> <p>Liderazgo</p>

Protocolo	Nodos Contextuales	Sub-Categorías	Categorías
<p>Desde tu experiencia hasta qué punto te sientes vinculado con empresas polar en qué aspectos y por qué</p> <p>Me siento vinculado a través de sus valores y principios respeto justicia solidaridad Asimismo con sus productos harina pan el cual forma parte de la identidad cultural como venezolano</p>	Me siento vinculado a través de sus valores y principios respeto justicia solidaridad	Valores y principios respeto justicia solidaridad	Valores corporativos
	Sus productos harina pan el cual forma parte de la identidad cultural como venezolano	Productos harina pan el cual forma parte de la identidad cultural	Liderazgo en el mercado
<p>Cómo percibe la gestión de empresas polar desde su estructura su sistema de remuneración el apoyo que recibe la dirección la comunicación la motivación</p> <p>Excelente es la gestión organizativa la cual permite el logro de los objetivos La empresa está consciente de la situación actual del país hace grandes esfuerzos por mantener el poder adquisitivo de sus trabajadores también la empresa siempre orienta todos las comunicaciones así el supervisor y así este se consolida con liderazgo a través de actividades se consolida el ambiente laboral como voluntariados cumpleaños del mes entre otros</p>	Excelente es la gestión organizativa la cual permite el logro de los objetivos La empresa está consciente de la situación actual del país hace grandes esfuerzos por mantener el poder adquisitivo de sus trabajadores	Excelente es la gestión organizativa la cual permite el logro de los objetivos	Objetivos organizacionales
		Mantener el poder adquisitivo de sus trabajadores	Sistema de compensación
	Orienta todos las comunicaciones así el supervisor y así este se consolida con liderazgo	Orienta todos las comunicaciones	Comunicación eficaz
		Se consolida con liderazgo	Liderazgo
	A través de actividades se	Actividades se	Ambiente

<p>La empresa fomenta un buen ambiente laboral empresas polar realiza programas de formación para formar los trabajadores y mantenernos siempre con nuestro crecimiento personal sucesoral y laboral</p>	<p>consolida el ambiente laboral como voluntariados cumpleaños del mes entre otros</p> <p>La empresa fomenta un buen ambiente laboral</p>	<p>consolida el ambiente laboral como voluntariados cumpleaños del mes entre otros</p>	<p>laboral</p>
<p>La comunicación es lineal su pirámide organizativa con el fin de que fluya la forma eficiente y rápida</p>	<p>Empresas Polar realiza programas de formación para formar los trabajadores</p>	<p>Programas de formación para formar los trabajadores</p>	<p>Formación profesional</p>
	<p>La comunicación es lineal su pirámide organizativa con el fin de que fluya la forma eficiente y rápida</p>	<p>La comunicación es lineal</p>	<p>Comunicación eficaz</p>
		<p>Su pirámide organizativa con el fin de que fluya la forma eficiente y rápida</p>	<p>Estructura organizativa</p>

Fuente: Sierra (2022)

Triangulación

Posteriormente, se interpretaron a través de la técnica de triangulación de informantes con autores a fin de comprender desde la mirada experiencial y teórica la realidad de la esencial de la gestión de talento humano de Alimentos Polar. Tal como se expresa en el cuadro N° 16 que se presenta a continuación:

Cuadro N°16. Triangulación Propósito 2.

Categoría	Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Informante 5	Informante 6	Informante 7	Teoría	Análisis de saberes
Ambiente laboral	Todos los que hacemos vida en esta organización nos consideramos una gran familia						A través de actividades se consolida el ambiente laboral como voluntariados cumpleaños del mes entre otros La empresa fomenta un buen ambiente laboral	Hodgetts y Altman (1985).definen al clima laboral como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo	
Sentido de pertenencia	El compromiso de la organización con los colaboradores va más allá de la jornada laboral	Al ser parte del equipo de la fuerza de ventas de Alimentos Polar , me siento enormemente orgulloso de		Alto grado de vinculación con la compañía que siento como mía				A partir de Dávila y Jimenez (2014) es compromiso afectivo (CA, recoge el deseo de seguir perteneciendo a la organización, alude a la vinculación afectiva con la	Para la organización es fundamental que el personal posea el compromiso afectivo para integrar la esencia del

		pertenecer a la empresa privada más grande y productiva del país						organización), aunado con la necesidad de continuar debido a la falta de alternativas de empleo disponibles	hombre con las tareas en el trabajo. Implicando con ello, que se generen un conjunto de conceptos que permiten proporcionar de bienestar a todos los actores involucrados.
Calidad de servicio	Su entorno valores y principios que son parte de su legado							Berry (1993) La calidad de servicio es la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones en función de la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía	La finalidad de toda organización es producir un bien o servicio que genere satisfacción a los usuarios o consumidores. Para todo ello, es menester la vinculación de múltiples elementos de acción en todos los niveles jerárquicos que permitan la integración de los recursos materiales, humanos,

									financieros y relacionales .
Valores corporativos	Su entorno valores y principios que son parte de su legado	Me identifico con sus valores y principios	Realización como profesional, el respeto es fundamental en esta gran organización			Los principios y valores, especialmente por el compromiso y responsabilidad que nos inculca la empresa	Me siento vinculado a través de sus valores y principios respeto justicia solidaridad	Turriago (2008) devela la postura de Druker ante los valores como una Clara definición de Reglas universales y generales de conducta, donde se Identifican conductas apropiadas que eviten procedimientos erróneos a través de la Construcción de organizaciones éticas que hayan definido claramente lo que es una buena conducta y sobre esta base construir relaciones interpersonales armoniosas	El Sistema axiológico de una organización, es fundamental, ya que como sistema abierto integrado por personas, el accionar de cada una de ellas se desarrolla según los valores individuales. Sin embargo, la premisa es que los colectivos e individuales sean pares para que en la praxis cada proceso se lleve a cabo bajo la concepción ideológica basándose en la misión y visión institucional.
Normativas	Cada norma, procedimiento y política están planteada para ser cumplida de forma		Su estructura es clara y concisa con políticas claras que permiten el desarrollo						

	precisa y responsable		productivo de la organización						
Tradición	Su entorno valores y principios que son parte de su legado							RAE (2022) Transmisión de noticias, composiciones literarias, doctrinas, ritos, costumbres, etc., hecha de generación en generación	
Talento humano	El hombre y mujer polar, es decir, hombres y mujeres que dan el todo por el todo por el país, su familia y la organización salga adelante.							Chiavenato (2009) Gestión de talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño	La concepción asumida por la organización donde la base y la cúspide es el talento humano, implica que se deben unir esfuerzos para fortalecer la gestión de talento humano y robustecer las bases para la adaptabilidad en entornos cambiantes ante contingencias externas y un contexto blindado de constantes cambios.
Formación ciudadana	El hombre y mujer polar, es decir, hombres y mujeres que dan el todo por el todo por que							González (2016) La formación ciudadana va más allá de promover el conjunto de normas que regulan la	La formación de un personal, va más allá de enseñar un conjunto de conocimientos

	el país, su familia y la organización salga adelante.							vida social, es un proceso de movimiento de saberes y actitudes que hacen al individuo integrarse a la sociedad y ser participe de la construcción del ordenamiento social	vinculado con sus responsabilidades laborales. Es un compromiso que posee cada organización como actor fundamental de una sociedad productiva de fomentar ciudadanos capaces de construir una comunidad sujeta a la axiología básica que conlleva a un proceder de respeto y bienestar colectivo.
Procesos organizacionales	Las actividades y funcionalidades de cada unidad con el solo fin de cumplir con los objetivos propuestos de forma engranada		Los procedimientos con el transcurrir del tiempo han llevado a la cúspide y a ser ejemplo de organización en el país		Los procesos son fundamentales para el logro de los objetivos al lograr convivir con la norma se logra el balance perfecto y percibo las políticas muy bien			Aricetay Asociados (2021). Los procesos, complejos o sencillos, son parte fundamental de la organización del trabajo, y llevan a definir la secuencia y el orden correctos de las funciones y responsabilidades. Además, ejecutadas competentemente, generan el resultado deseado, mediante la integración de todos los actores y siempre	Los procesos organizacionales son el conjunto de pasos que deben llevar a cabo los miembros de una organización para lograr las metas, objetivos establecidos por la misma

								con el enfoque de llegar a los objetivos globales planeados.	
Objetivos organizacionales	Las actividades y funcionalidades de cada unidad con el solo fin de cumplir con los objetivos propuestos de forma engranada						Excelente es la gestión organizativa la cual permite el logro de los objetivos La empresa está consciente de la situación actual del país hace grandes esfuerzos por mantener el poder adquisitivo de sus trabajadores	Chiavenato (2009) Los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación social. Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una org., un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse.	Los objetivos organizacionales son las metas que conducen las acciones de la empresa para el éxito general. En base a ellos, se elaboran un conjunto de estrategias y planes determinados con la gente que posee las competencias requeridas para ejecutar los planes de trabajo,
Sistema de compensación	Los salarios y beneficios están ajustado al punto inflacionario	Los salarios y beneficios sociales excelente, siempre en revisión en función a las necesidades de sus colaboradores	Los salarios son competitivos porque permite llevar la situación del país con los beneficios		Lo Salarios y beneficios Excelentes, día a día adaptándose al cambiante entorno	Los beneficios y salarios son muy buenos en comparación con la mayoría de las empresas nacionales		Chiavenato (2009), la compensación salarial representa el conjunto de normas y procedimientos que tratan de mantener beneficios remunerativos en base a estructuras salariales equitativas y justas entre los trabajadores de la organización.	Los salarios forman parte estrictamente fundamental para el logro de captar y retener el talento humano con las competencias requeridas para el logro de los objetivos

									corporativos. El sistema de compensación integra la base donde está cimentada la satisfacción laboral.
Calidad de vida	Una mejor calidad de vida tanto para él y su entorno familiar.	Gracias al apoyo de Empresas Polar ya mi trabajo, mi familia hoy disfruta de una mejor calidad de vida				se esmera por ofrecer bienestar a la familia	Los aspectos económico social familiar siempre he recibido un buen respaldo por parte de la empresa	Chiavenato (2009), la calidad de vida laboral incluye múltiples factores: satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de tener futuro en la organización, reconocimiento en los resultados alcanzados, salario percibido, beneficios alcanzados, relaciones humanas con el grupo y la organización	El objetivo de cada trabajador es vivir con la tranquilidad de proporcionar a su familia y a si mismo una vida sin necesidades básicas y con el gozo de disfrutar de aspectos personales, emocionales y materiales y todo ello como fruto de su empleo. Por lo tanto, la misión de la empresa está dirigida a generar bienestar a sus trabajadores y familiares.
Beneficios sociales	Una mejor calidad de vida tanto para		Trabajador de empresas polar siento				Los beneficios sociales son excelentes.	Chiavenato (2009). son aquellas comodidades,	Los beneficios sociales son estrategias

	él y su entorno familiar.		que mi familia está protegida bajo este esquema de beneficios sociales					facilidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a los empleados para ahorrarles esfuerzo y preocupaciones. Los beneficios sociales son unas remuneraciones no monetarias, complementarias al sueldo del empleado. Estas remuneraciones están destinadas a mejorar la calidad de vida del trabajador favoreciéndoles el pago de servicios de su día a día, como el transporte, la comida o incluso la guardería de sus hijos	utilizadas por las organizaciones para mejorar la relación existente entre los empleadores y sus colaboradores, las cuales se reflejan en la motivación, el sentido de pertenencia y el aumento de la productividad organizacional.
Empoderamiento	La organización de forma responsable deja un amplio margen para que cada colaborador de forma objetiva y sobre todo que agregue valor al logro de los objetivos							Alles (2012) Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye	Abordar las tareas de cada trabajador con responsabilidad y pasión describe a una persona empoderada. Es decir, esto genera un impacto en la cotidianidad al proporciona un valor adicional y sumando a la creatividad a las competencias

								el fomento del trabajo en equipo dentro y fuera de la organización y el uso eficiente de los equipos.	que todos deben poseer.
Sustentabilidad en el mercado laboral	Mantenimiento en el tiempo y un amplio reconocimiento por parte de los consumidores y/o clientes en cada una de las cadenas de producción							Perez (2013) la sustentabilidad se refiere a la administración eficiente y racional de los recursos, de manera tal que sea posible mejorar el bienestar de la población actual sin comprometer la calidad de vida de las generaciones futuras.	La sustentabilidad es la construcción y durabilidad exitosa del entramado entre las partes vinculante y perdurable en el tiempo con los usuarios y/o clientes-
Satisfacción al cliente	Mantenimiento en el tiempo y un amplio reconocimiento por parte de los consumidores y/o clientes en cada una de las cadenas de producción							Kotler (2013) define la satisfacción del cliente como "la sensación de placer o decepción de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado percibido de un producto frente a sus expectativas".	
Gerencia estratégica	Las iniciativas de cada colaborador se tomarán en cuenta y se pondrán en ejecución con el respaldo de la						La gestión de acuerdo a los lineamientos de la empresa en forma positiva.	A partir de Valderrama (2021) Peraza (2012), las responsabilidades de la gestión estratégica abarcan "la dirección, planeación, estrategia, valores y principios	Gerenciar estratégicamente, es el análisis interno y externo de la organización, y basándose en la realidad fijar

	organización							de la organización como un todo”. Cada uno de estos aspectos se debe plantear con el fin de identificar las debilidades y fortalezas de la organización, ya que si desean tener éxito en su gestión deben tener planes y proyectos en función de la actividad que desarrolla las compañías aseguradoras	acciones específicas con sus respectivos responsables y en tiempos establecidos para posicionarse en el mercado y lograr el bienestar de todos los actores involucrados. Por lo tanto, es una categoría fundamental para un desarrollo efectivo organizacional.
Relaciones interpersonales	Todos estamos para apoyarnos unos a los otros ajustados a las normas y procedimientos, pero con un alto grado libertad responsable.	Relaciones sociales es inmejorable, mas que compañeros se siente una hermandad entre personas	Al ser un equipo de profesionales con un común esfuerzo, las relaciones sociales son de gran satisfacción personal creando así un ambiente laboral sano		Las Relaciones sociales son las mejores, de hecho convivo mas con ellos que con mi propia familia los siento como tal.			Universidad Nacional Vicerrectoría de Vida Estudiantil (S/F) una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más <u>personas</u> .” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.	Las relaciones interpersonales existentes en la organización fortalecen el trabajo en equipo, promueven la satisfacción laboral y consolida el clima organizacional beneficiando activamente la ejecución efectiva de los procesos.

Motivación	Empresas Polar siempre ha apostado al crecimiento profesional		La motivación es pieza vital para hacer de cada uno de nosotros un mejor miembro tanto para la organización como para la sociedad					Chiavenato (2009) Maslow indicaba en su teoría que nuestras necesidades fisiológicas, que todos los humanos necesitamos cubrir en primera instancia. Una vez cubiertas estas necesidades, buscamos satisfacer nuestras necesidades inmediatamente superiores, pero no se puede llegar a un escalón superior si no hemos cubierto antes los inferiores, o lo que es lo mismo, según vamos satisfaciendo nuestras necesidades más básicas, desarrollamos necesidades y deseos más elevados.	La motivación es un proceso interno generado por múltiples factores que suceden en nuestra estructura mental y necesidades físicas y la manera de abordar los deseos. Por lo tanto, es un factor fundamental mantener satisfecho los elementos que la conforman para tener fortalecida la motivación colectiva organizacional a fin de promover bienestar y productividad en toda la organización.
Comunicación efectiva	La información y comunicación dentro de empresas Polar forman	Se debe trabajar en dejar hablar al otro, generar mayor cercanía y no			La información es consecuentem ente difundida por	Organizados y a disposición para todo el talento humano en el portal	Orienta todos las comunicaciones así el supervisor y así este se consolida con liderazgo. La comunicación es	(Robbins (1993,)), el término comunicación organizacional se refiere al flujo de información que se presenta dentro de la	La información y los canales para su flujo constante y oportuno es un elemento básico

	parte de la cultura de la organización;	distanciamiento entre los cargos			medio de diversos canales,	corporativo de la organización	lineal su pirámide organizativa con el fin de que fluya la forma eficiente y rápida	organización por los diversos canales y redes que existen en ésta.	en el que hacer laboral, ya que al ser una organización unida integradora y vinculada con múltiples factores, el conocer el estado de todos los procesos y sus promotores es el secreto para la toma de decisiones efectiva.
Trabajo en equipo	Cada colaborador de forma unitaria que la final forman parte de un todo							Alles (2006) conceptualizan al equipo como un número reducido de personas con destrezas que se complementan entre sí comprometidas con un mismo objetivo, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual son solidariamente responsables.	El trabajo en equipo es el compromiso de los integrantes de una unidad organizativa para llevar a cabo efectivamente los procesos establecidos como objetivos desde la complementariedad.
Sobrecarga laboral		El apoyo que recibe de la dirección de la empresa requiere de revisión, exceso de							

		trabajo en algunos niveles, manejo excesivo de información y sobrecargo de funciones en cargos supervisorios							
Clima organizacional			Desde que me levanto hasta que llego nuevamente a casa, mi entorno social y más que todo laboral me vincula en un 100% con empresas polar			El ambiente de trabajo es muy bueno debido a que generalmente todos los trabajadores se encuentran a disposición de compartir ideas y experiencias laborales		Chiavenato (2009) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.	El clima organizacional es la apreciación de los trabajadores del ambiente laboral, destacando que en Empresas Polar se devela un entorno agradable y vinculados positivamente entre sí.
Liderazgo de mercado		Es una guía y un referente a nivel nacional, es una empresa de tipo familiar y es por ello que los valores y principios	Los procedimientos con el transcurrir del tiempo han llevado a la cúspide y a ser ejemplo de organización en el país				Sus productos harina pan el cual forma parte de la identidad cultural como venezolano	Yonfa (2014) a partir de Mccarthy y Perreault (1996), la estrategia de mercadotecnia “es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de	La organización estudiada, se encuentra posicionada en el mercado venezolano desde más de 75 años, siendo referente por excelencia y convirtiéndose en tradición para la sociedad consumidora.

								actuar de una empresa dentro de un mercado”.	
Liderazgo			El apoyo que recibe de la dirección de la empresa y la forma que conducen el personal al logro de los objetivos es claro, preciso en las instrucciones dándote el enfoque que las organizaciones espera de cada uno de nosotros.		El apoyo es percibido de una forma constante	Para el liderazgo constantemente se realiza adiestramientos para empoderarlos	El apoyo que percibido hasta los momentos por el de antemano de los jefes ha sido bueno	Alles (2006), Liderazgo se refiere a la “habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de estos grupos.	E liderazgo es la inspiración concebida en un grupo de personas con la responsabilidad de conducir al equipo de trabajo día a día al cumplimiento de metas corporativas y a la formación integral del personal desde el ejemplo, con su proceder en todos los aspectos.
Reconocimiento				La empresa que ha creído en mí desde un principio				Orozco (2017) Es el reconocimiento la garantía de la individualidad, pues sólo se es sujeto en la medida que exista otro igual que reconozca tal condición. Por consiguiente, el concepto puro de reconocimiento remite a una relación de identidad simétrica entre dos autoconciencias	Es relevante la acción de distinguir a una persona entre los demás. especialmente, por los eventos destacados desde el ámbito laboral, consolidando la personalidad y autorrealización individual promoviendo la motivación para

								libres.	un mejor desempeño
Autorrealización				Me he desarrollado personal y familiarmente	Me ha empujado a lograr mayores niveles de profesionalización para alcanzar superación en el ámbito laboral			Para la RAE (2022) la autorrealización es el logro efectivo de las aspiraciones o los objetivos vitales de una persona por sí misma, y satisfacción y orgullo que siente por ello.	Es la faceta de los trabajadores como individuos que impulsa el logro de aspiraciones, coadyudando a la gestión organizacional ser una relación bilateral donde se generan beneficios mutuos.

Fuente : Sierra (2022).

Estructuración

El proceso de estructuración, permite la vinculación de todas las categorías emergentes de forma gráfica a fin de vislumbrar a través de imágenes y entrelazados como todos los procesos generados en una organización están interrelacionados evidenciando lo sistémico y engranado que es el funcionamiento partiendo de lo individual hasta visualizarla como un todo. A continuación, se presenta el gráfico , nominado Estructuración de las Categorías.

Figura N°6. Clima Organizacional. Propósito n°2.



Fuente: Sierra (2022)

Contrastación reflexiva: La Gestión de Talento humano desde una mirada sistémica:

La Gestión de Talento humano de Empresas Polar tiene como propósito esencial conducir las prácticas laborales hacia una cotidianidad estructurada de tal forma que el resultado único sea satisfacer a los consumidores, productores y distribuidores a través de la promoción de un servicio de calidad, que consolide la organización como parte de la sociedad venezolana desde los momentos relevantes y tradicionales de cada familia. Con ello, logran consolidarse con el transcurrir del tiempo en un mercado con procesos coyunturales económicos, políticos, sociales y hasta psicológicos que ponen en riesgo la estabilidad y garantía de proporcionar calidad de vida a los actores que intervienen en el sector productivo. Es decir, construir una empresa fuente de bienestar colectivo a los trabajadores, proveedores y consumidores que hacen país desde la ciudadanía responsable.

Desde esta perspectiva, se destaca que la sustentabilidad exitosa que históricamente han logrado mantener, está sustentado en dos grandes pilares: Los objetivos organizacionales que determinan las metas establecidas por los niveles de dirección y el Talento Humano que diseñan y ejecutan cada tarea y procesos contemplados en los múltiples planes estratégicos de trabajo. En este sentido, se reconoce al personal como agente del cambio procurando solidificar su bases fundamentales, tomando en cuenta que son los responsables del éxito organizacional, y para eso edificaron una estructura cultural desde el pensamiento estratégico donde subyace la esencia del individuo desde su niñez, que no es mas que el aprendizaje por el ejemplo.

En virtud de lo anteriormente expuesto, construyeron un liderazgo que trasfiere mediante guías institucionales, valores de perseverancia hacia el futuro que promueva una libertad responsable, y que reflejen acciones desde un sistema axiológico que

deben cumplir en todas las áreas y facetas, reflejando solidaridad, integridad, entusiasmo y pasión por el bien. Es decir, la empresa debe tener líderes con coherencia con el decir y el hacer que trasladen un lenguaje común que geste compromiso emocional en la gente como parte de los lineamientos de un liderazgo por influencia.

Partiendo de esa premisa, se gestó como filosofía una pirámide integrada por valores institucionales que reflejan el que, cómo y quienes realizan los procesos regidos por políticas, normas y procedimientos escritos, sin flexibilidad alguna ante incumplimientos del protocolo de disciplina donde se vislumbra rigidez con el manejo disciplinario y que los líderes deben velar para su ejecución efectiva.

A tal efecto, esta concepción ideada bajo criterios estrictos estratégicos para el manejo de realidades cambiantes permiten controlar el comportamiento de la sociedad industrial nutrida de conceptos de formación ciudadana y al lograr un mínimo de margen de error, se incrementa las probabilidades de cumplir oportunamente con las metas corporativas adaptándose a realidades fluctuantes.

Entonces, una vez ya concebida los fundamentos éticos, financieros, relacionales y prácticos para el logro definido por los directivos, se vislumbró un conjunto de coincidencias y contradicciones desde la perspectiva por los trabajadores. Por un lado, en masa manifiestan su satisfacción con el sistema de compensación y los diversos beneficios sociales percibidos enfatizando el sentido de pertenencia que poseen, complementándolo con un clima organizacional robustecido con excelentes relaciones interpersonales que permiten propiciar un trabajo en equipo bajo redes de comunicación internas y externas que hacen que fluya el empoderamiento en los puestos de trabajo transformando el ambiente de trabajo en espacios de competitividad libre a fin de desarrollar competencias de liderazgo y respuesta

oportuna en un proceso recursivo de gestión del conocimiento, contenido de creatividad .

Sin embargo, están presentes elementos que opacan una organización empática, tal como la sobrecarga de funciones en los trabajadores, generando desmotivación que incide directamente en el logro efectivo de las aspiraciones o los objetivos vitales de una persona por sí misma.

En resumen, los objetivos organizacionales dependen directamente del talento humano, que requiere para consolidarlos de cuatro pilares; un sistema de compensación que permita producir bienestar a los actores involucrados. Por otro lado, un clima organizacional vigorizado por medio de liderazgos en equipo y relaciones interpersonales que conducen a niveles de satisfacción productiva. Por supuesto, normado por códigos de conducta que resguardan la práctica laboral guiada por los valores institucionales que forman parte del accionar colectivo de la empresa. Resaltando por último, que todo ello es lo que logra que los procesos organizacionales se lleven a cabo con la eficiencia requerida para finalizar la cadena brindar calidad a los consumidores, trabajadores y sociedad en general.

Toda percepción del personal, está estrechamente relacionada con lo promulgado por la cultura establecida por la organización. Destacando el hecho, que todo una estructura conceptual es llevada a la realidad a través de los líderes de cada área. Por lo tanto, para Empresas Polar, el primer eslabón para el logro de las metas es formar personas que influyan positivamente en la gente y logren transmitir, mantener y controlar lo fijado como filosofía institucional mediante el ejemplo.

Teorización

La estructura de un constructo teórico de la Gestión de Talento Humano de Alimentos Polar se fundamenta en un conjunto de teorías que conforman la matriz epistémica del presente estudio. A continuación se presenta el cuadro N°16.

Cuadro N° 17. Matriz epistémica de la Visión Ontológica de la Gestión de Talento Humano:

Dimensión	Teoría
Metodológica	Teoría de la Hermenéutica de Gadamer.
Epistemología	El lado Humano de la Empresa de Douglas McGregor. La teoría X y la Teoría Y. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo Liderazgo por Influencia Teoría Clásica de la Organización de Henry Fayol.
Axiológico	Valores Organizacionales de Dolan y García
Teleológico	La Analítica de la Crítica de la razón de Inmanuel Kant
Ontológico	Los valores organizacionales de Garcia y Dolan. Teoría del Conocimiento de Inmanuel Kant
Gnoseológico	Teoría de las Necesidades Humanas de Abraham Maslow

Fuente: Sierra (2022)

Teoría Hermenéutica de Gadamer

La hermenéutica de Gadamer propone un proceso lingüístico dotado de una realidad profundamente ontológica, pues el ser se manifiesta en la expresión verbal y escrita como una realidad, develando lo que no es fundamentalmente diferente a las diversas representaciones que percibe la humanidad desde su estructura mental. Asimismo, contempla un círculo recursivo que alude a un conjunto de pasos sistemáticos y metodológicos para la interpretación científica del fenómeno abordado desde la postura paradigmática postpositivista.. Para Brey (2015) el concepto de aplicación, que en sentido gadameriano sugiere que el intérprete proyecta, aplica y transfiere un lenguaje-mundo ya entendido en el texto, proceso que ocurre a su vez como proyección de sus prejuicios. Entender un texto siempre significa que el lector lo aplique a él mismo. La aplicación es tanto un elemento del entendimiento, como un momento de la comprensión. Una aplicación genuina no solo incrementa lo que conocemos, sino que además expande lo que podemos conocer.

En este sentido, El mismo autor destaca que entre los puntos fundamentales del problema hermenéutico se incluye el carácter prejuicioso de toda comprensión. Contrario al ideal de la Ilustración que arremete contra toda tradición, Gadamer advierte la necesidad de asumir la tradición como principio que marca profundamente la comprensión e interpretación de un texto. Según la perspectiva desde la cual se asuma la tradición y con ello los prejuicios de un texto dependerá la correcta comprensión del mismo.

La interacción de esa tradición con el mundo del lector genera un círculo hermenéutico donde "el movimiento de la comprensión va constantemente del todo a la parte y de esta al todo" (Gadamer, 1993, p. 361). Es el proceso a través del cual se entabla la conexión entre la tradición y el intérprete.

De ahí que el lector entienda el texto sobre la base de sus propias expectativas en relación a sus experiencias con el tema. Por tanto el intérprete se enfrenta ante "un círculo de extrañeza y familiaridad" que presenta una tradición marcada por la distancia histórica y a su vez por la pertenencia.

Esa distancia que marca la interpretación con respecto a su intérprete genera la posibilidad de alcanzar el verdadero sentido de un texto. Cada época se entiende a sí misma en el texto interpretado superando a su vez al propio autor. Se encuentra desde esta perspectiva al tiempo como un elemento creador de sentido y no como obstáculo.

Teoría X y Y

La Teoría X y Y se basa en ciertas concepciones y premisas erróneas o distorsionadas acerca de la naturaleza humana. Entre ellas se destacan la motivación primordial del hombre son los incentivos económicos. Entonces, como estos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por la misma. Por otro lado, las emociones son irracionales y no deben interferir el propio interés del individuo.. Asimismo, el hombre según su naturaleza debe ser estimulado mediante incentivos externos.

Para Martin (2017) la Teoría Y, expresa que el gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es un proceso natural. Además, que el control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas aplicarán la auto-dirección y el auto-control para alcanzar los objetivos con los que se han comprometido.

También, el nivel de compromiso con los objetivos es proporcional a la magnitud de las recompensas asociadas con su logro. , entendiéndose que, bajo las condiciones apropiadas, los seres humanos promedio no sólo aprenden a aceptar sino también a buscar responsabilidad.

Posteriormente, la Teoría Z destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional, sosteniendo que las condiciones precedentes favorecen la intimidad, la participación personal y las relaciones profundas de las personas en el trabajo, y eso a su vez fomenta la confianza entre los empleados. La teoría Z destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional.

Ésta sostiene que las condiciones precedentes favorecen la intimidad, la participación personal y las relaciones profundas de las personas en el trabajo, y eso a su vez fomenta la confianza entre los empleados.

La teoría Z ha sido criticada por varios motivos, algunos de los cuales se refieren a los hechos en que se funda, las supuestas relaciones entre sus variables y a su lógica. Sin embargo, su aporte a la teorización es el sustento en el eje intangible de la misma, destacando el fortalecimiento de valores individuales para generar confianza colectiva como base del liderazgo.

Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo

La Teoría de las Relaciones Humanas refiere que la motivación en el personal de una organización subyace en la satisfacción económica y psicosocial, sin tomar en cuenta los requerimientos de formación profesional en las distintas áreas organizacionales donde se desempeña el trabajador.

La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto

humano. Esto es conocido como teoría de las relaciones humanas o escuela humanística de administración. Este personaje era de religión Cristiana, y al ver a las personas sin una básica organización, empezó organizando iglesias, que de ahí las personas empezaron a organizarse ya no solo en las iglesias, sino también en sus empleos y hogares.

Para Enriquez (2014) las conclusiones del experimento de Hawthorne permitieron delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas resumiendo los siguientes aspectos:

a) El nivel de producción depende de la integración social: La capacidad social del trabajador es la que determina su nivel de competencia y eficiencia, mas no su capacidad de ejecutar movimientos eficientes.

b) El comportamiento social de los trabajadores: El comportamiento del individuo va a ser de acuerdo a como se comporten el grupo de individuos, acoplándose a los cambios que se den.

c) Las recompensas y sanciones sociales: Las personas son evaluadas por el grupo en relación con las normas y patrones de comportamiento que el grupo define como aceptables, según sus creencias o expectativas en relación a la administración.

d) Los grupos informales: La empresa se visualizó como una organización social compuesta por grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal de la empresa; es decir, con los propósitos definidos por la empresa.

e) **Las relaciones humanas:** La comprensión de la interacción social permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados y la creación de un ambiente en la que cada persona se exprese de manera libre y sana.

f) **La importancia del contenido del cargo:** Según Mayo y sus colaboradores el operario no debe especializarse en una cosa, sino que debe cambiar de posición para evitar la monotonía, pues eso afectaba de manera negativa la actitud del trabajador y reducía su eficiencia.

g) **Énfasis en los aspectos emocionales:** En la teoría de las relaciones humanas los aspectos emocionales no planeados e irracionales del comportamiento humano merecen una atención especial.

En virtud de lo anteriormente expuesto, su aporte a la presente teorización es lo fundamental de la integración como equipo de trabajo para el desarrollo progresivo de los procesos de producción que integran el eje tangibles.

Teoría de las Necesidades Humanas de Abraham Maslow

Maslow detalla en el constructo teórico una jerarquía según las necesidades que por naturaleza posee ser humano humanas y lo aplica en todas las áreas de la vida, incluyendo la faceta laboral. Esta revela que a medida que se satisfacen las necesidades básicas que forman la base de la pirámide, las personas desarrollan progresivamente otras necesidades que generan niveles superiores.

Este modelo plantea una jerarquía de las necesidades humanas, en la que la satisfacción de las necesidades más básicas o subordinadas da lugar a la generación sucesiva de necesidades más altas o superiores. Así pues, según Maslow, la necesidad es lo que si no se cubre o se satisface, la persona se pondrá enferma o se morirá.

De acuerdo con Maslow y su teoría de las necesidades humanas, nuestras necesidades están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades más elementales y recurrentes nombrados necesidades primarias o básicas , en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas o comúnmente necesidades secundaria).

Según Guerri (2021). estemodelo plantea una jerarquía de las necesidades humanas, en la que la satisfacción de las necesidades más básicas o subordinadas da lugar a la generación sucesiva de necesidades más altas o superiores. Así pues, según Maslow, la necesidad es lo que si no se cubre o se satisface, la persona se pondrá enferma o se morirá.

De acuerdo con Maslow y su teoría de las necesidades humanas, nuestras necesidades están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias).

De esta manera, se vincula esta definición con la presente teorización a través del poder de la jerarquización de las necesidades que se deben satisfacer empezando por la base de la pirámide, antes de que la siguiente necesidad nos motive. Finalmente llegaremos a la cima de la pirámide: la autorrealización, un momento de la vida donde te sientes feliz y totalmente autorrealizado.

Liderazgo por Influencia

Ser un líder por influencia implica desarrollar un conjunto de competencias integrales aplicables en el día a día. Entre ellas se puede destacar la capacidad de asumir las responsabilidades del equipo de trabajo y transmitir la confianza y honestidad suficiente para generar creatividad e innovación. Todo ello, debe estar aunado a la coherencia entre el decir y el hacer de forma disciplinada expresando empatía y respeto hacia sus prácticas laborales y compañeros.

Para Gavilán (2014) el liderazgo por influencia implica la necesidad por parte del líder de conseguir la autoridad moral, lo cual precisa tiempo, esfuerzo y que el líder se vea adornado por esa autoridad técnica y/o moral. Implica, además, explicar y convencer a los miembros del equipo, implica dedicar más tiempo a la interacción, al debate y a la comunicación, y menos a la producción directa e implica el riesgo del malentendido o de la mala decisión motivada por un interés en consensos, a lo mejor no posibles o no adecuados. Para ello, es necesario que los líderes conscientemente, muestren interés por las personas con quien labora, y fundamentalmente verificar que la imagen que proyecta sea congruente con la identidad corporativa y los valores que se promulgan. Siendo este precepto, la base fundamental que proporciona el equilibrio en la balanza del constructo generado en la presente tesis doctoral.

Valores Organizacionales

Desde esta perspectiva de Valbuena y Morillo (2006) a partir de Sherman, A. y Bohlander, G. (1994, p. 54) expresan que los valores “son como un concepto básico y creencias que definen el éxito en términos concretos para los empleados de una organización, los cuales se transforman en la filosofía de vida y profesional del ser

humano”. Hernández (2021) a partir de Shein (1998) conceptualiza los valores adoptados refiriéndose a “...los motivos esgrimidos por la organización para explicar la forma en que se hacen las cosas” así mismo, Hernández (2021) a partir Stoner y Freeman (2000) complementan explicando que un valor es algo que valía la pena o la razón para hacer lo que se hace en las instituciones educativas. García, S. y Dolan, S.(1997), definen los valores como la palabra que tiene un especial potencial para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos a nivel organizacional. También significa eje alrededor del cual giran movimientos esenciales como un estándar de principio o calidad considerado inherentemente valedero o deseable. Con significado de fortaleza, porque da a la gente el poder para emprender la acción

Para García, S. y Dolan, S. (1997) los valores se definen bajo tres dimensiones: éticos, económicos y psicológicos. • Éticos: Proponen a los valores como un aprendizaje estratégico permanente en el tiempo, donde una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir los fines alcanzados en forma correcta. • Económico: Son pautas son pautas utilizadas por el individuo para evaluar un objeto, idea, sentimientos, en cuanto al relativo mérito, adecuación, escasez, precio o intereses, lo cual produce satisfacción. • Psicológico: el valor es la cualidad moral que mueve a acometer con valentía grandes empresas y afrontar los riesgos generados de la integración de los sentimientos, actitudes, creencias y valores.

El aporte axiológico para el constructo teórico se fundamenta en la articulación de las tres dimensiones : ética, desde la virtuosidad del trabajador y líder, seguidamente de la satisfacción económica que debe proporcionar la organización al trabajador y la estabilidad emocional que produce la seguridad individual y familiar de contar con un empleo que contempla las aristas fundamentales para el mantenimiento de las guías que conducen al logro de los objetivos organizacionales.

Ontología de la Gerencia

El fundamento ontológico de la Gerencia podría sugerirse que parte de la función específica ejercitada por ella misma en la sociedad. Para Olivares (2014) no se puede calificar de elemento en el aire o de disciplina sin fundamento por cuanto se desarrolla como una virtud propia de la sociedad que tiene que ver con la organización, se advierte que la Gerencia como área temática en desarrollo depende exclusivamente del fin que se persigue con ella, todo esto dependerá del tipo de organización, este planteamiento la diversifica en las distintas aplicaciones que de ella se realizan, no puede referirse la misma al plano empresarial con idénticas connotaciones al plano educativo, por ello se insiste en ver, la necesidad de la organización, allí está realmente la diferencia en cuanto tal.

Desde este punto de vista del mismo autor, los valores constituyen centro de la libertad humana en cuanto ellos expresan elecciones deliberadas o preferencias estratégicas por unos medios de actuación frente a otros. Según ésta definición, la calidad en el trabajo es un valor y puede escogerse con respecto a su opuesto. De igual modo el interés por las personas en la organización puede ser preferible a la elección por la tarea. Igualmente sucede con la autonomía, frente a la dependencia o el espíritu de cooperación en equipo frente al individualismo. plantear tres dimensiones de la palabra valor, según García y Dolan, (1997). Dimensión Ético - estratégica, tiene que ver con las preferencias e implican la elección del sujeto frente a un acto que ejecuta y realiza. Dimensión Económica, tiene que ver con el valor de uso, de cambio, el cuánto vale.

Si algo es o no un objeto de la razón pura práctica, es sólo la distinción de la posibilidad o imposibilidad de querer la acción por la cual, si tuviéramos la facultad para ello, un cierto objeto sería realizado

Igualmente, Kant indica que el origen del conocimiento está en el sujeto, pero el comienzo está en la ocasión, en la experiencia. Si está en el sujeto, participa el tiempo (como se demuestra en la primera parte de la síntesis), luego la conciencia del tiempo nos manifiesta la percepción trascendental.

Teoría Clásica de la Organización de Henry Fayol

La responsabilidad de todo gestor de funciones organizacional se gesta en el sistema de pasos que integran el proceso administrativo; las cuales son: planeación, organización, dirección y control. Para Anez (2022);

6. **Planificación:** Es pronosticar el futuro y hacer un plan de acción estructural y determinar las metas y objetivos de la acción. Fayol considera la planificación como la función más esencial.

7. **Organización:** Es la creación de una estructura organizativa que reúne a los recursos humanos y no humanos para trabajar juntos.

8. **Dirección:** El proceso de dar dirección y órdenes del superior al subordinado se conoce como mando.

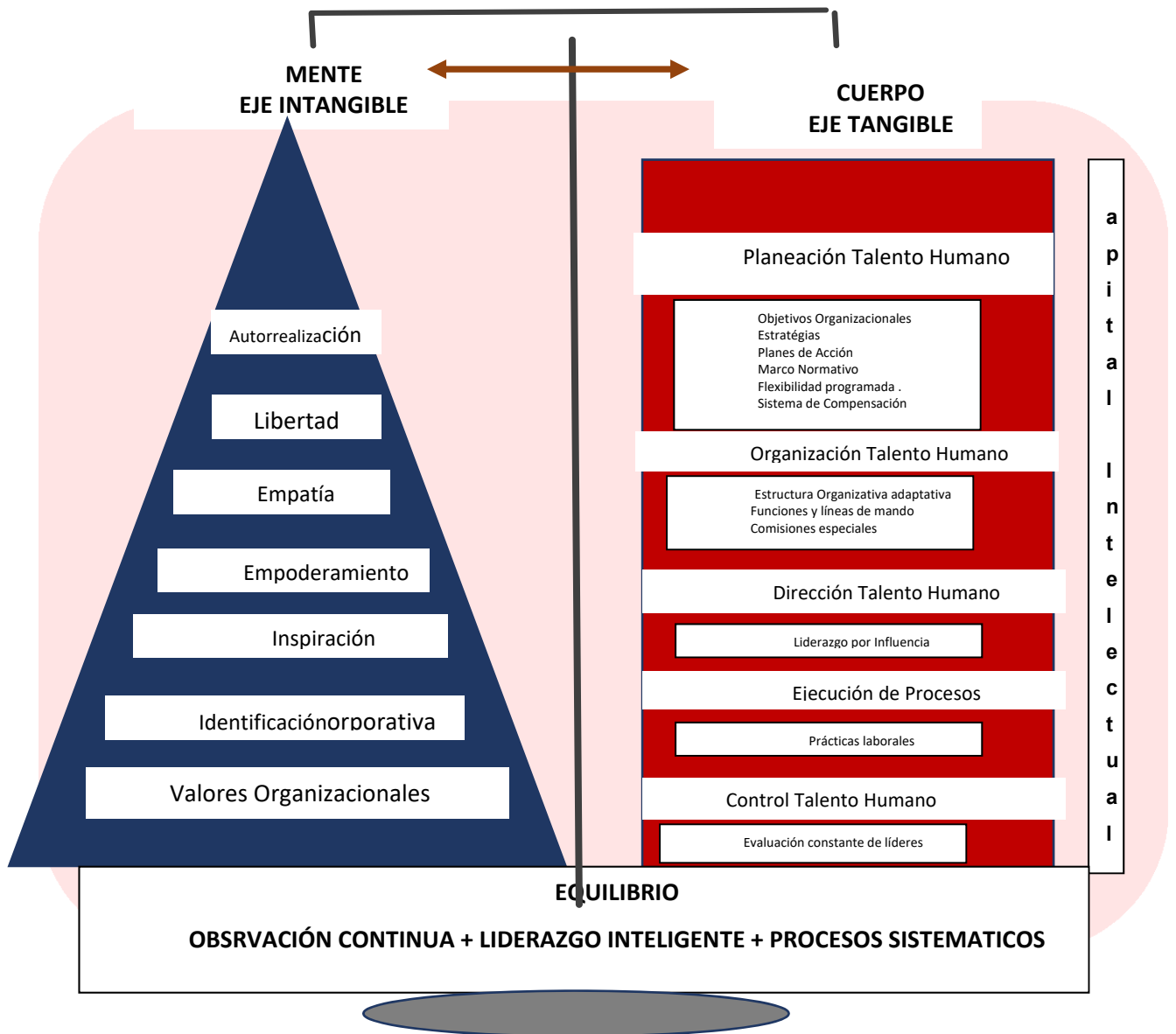
9. **Ejecución:** hay varias divisiones en una organización. Entonces, es el proceso de llevar la acción de todas las divisiones y departamentos e integrar sus esfuerzos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

10. **Control:** Controlar significa comparar el desempeño real de la organización con el nivel de desempeño deseado y verificar si hay una necesidad de mejora y cuando se encuentra una desviación implementando los cambios necesarios para mejorar el desempeño.

En los múltiples niveles jerárquicos y áreas funcionales, cada uno de estos pasos se debe llevar a cabo para el logro de los objetivos organizacionales. Destacando el hecho, de que las divisiones del trabajo independientemente de su naturaleza nacen y se desarrollan a través del conjunto sistemático de pasos de la presente teoría.

Estructura Ontológica de la Gestión de Talento Humano de una Empresa de Alimentos

Figura N° 7 Teoría Espejo de Equilibrio Organizacional



Fuente: Elaboración Propia Sierra (2022)

Constructo Teórico

Espejo de Equilibrio Organizacional.

A continuación, se detalla epistemológicamente el nuevo constructo generado después de haber realizado la investigación de campo en cuanto a la visión ontológica de la gestión de talento humano en la organización del sector Alimentos donde fue abordado el fenómeno de estudio y que se denomina : **Espejo de Equilibrio Organizacional**, para ella se contempló la coincidencia entre los elementos estructurados por la visión patronal que determinan los factores exclusivos de la cultura organizacional que posee, y las categorías de la percepción de los trabajadores de la experiencia laboral y su trascendencia en todas las áreas de su esencia como ser humano. Todo ello indica, que de manera exitosa se ha logrado trasladar un conjunto de ideologías filosóficas empresariales y humanas que permiten cohabitar desde la productividad y bienestar a los actores involucrados (trabajadores, organización, consumidores- proveedores, país).

Desde esta perspectiva, se conceptualiza que es fundamental el diseño de una **Gestión de Talento Humano** que se centre en el poder de transformación de la gente. Es decir, si una organización está liderada por talentos virtuosos fortalecidos en competencias humanas, que son aquellas habilidades y conocimientos que permiten concebir desde la responsabilidad empática, la comunicación y el compromiso con su evolución, el resultado va a ser inevitablemente un empoderamiento creador de puestos de trabajos innovadores y productivos. Sin embargo, debe tener la capacidad de transmitir y expresar sus valores en cada acción cotidiana con cada individuo que transita en la práctica laboral. Ya que, la organización es un sistema vivo integrado por personas, y los individuos poseen un sistema de aprendizaje de emulación cognitiva. Entonces, lo que se vivencia día a día en el trabajo y en el hogar es lo que determina el accionar de cada uno.

Por lo tanto, aprender a proceder en el trabajo bajo un esquema axiológico y organizado estratégicamente , se puede trasladar a todos los ámbitos de la vida , transformando trabajadores a ciudadanos conscientes de la capacidad de crear una sociedad organizacional y comunitaria en realidades productivas con calidad.

Para el desarrollo de la teoría emergente, las organizaciones al ser entes evolutivos, se conforman ontológicamente en dos ejes: **Eje intangible y Eje tangible** que a su vez deben estar en equilibrio para lograr resultados efectivos produciendo calidad de vida colectiva. En este contexto, cuando obtenemos el equilibrio entre lo que sentimos y hacemos en el día a día con nuestras decisiones, prácticas laborales y personales, y lo que recibimos de la organización que nos proporcione la seguridad requerida por todo ser humano para vivir en plenitud conjuntamente con la familia se genera una integración entre la organización y el trabajador que busca dejar trascendencia en una sociedad, siendo la libertad el factor estratégico para la toma de decisiones en el quehacer organizacional. En otras palabras, la libertad genera trascendencia. Dichos ejes se detallan a continuación:

Eje Intangible

Desde esta perspectiva, la mente o el cerebro de la organización está integrada por todos aquellos elementos intangibles pero que conforman la esencia empresarial. Allí subyace un esquema progresivo jerárquico de elementos sustentados desde lo básico por el sistema axiológico integrado por valores e implementarlos de forma coherente y congruente con los objetivos organizacionales. Por consiguiente, las virtudes son la base de la pirámide propuesta del eje intangible de la dimensión no evidente. Para ello, se le otorga el rol transformador del líder, la misión de lograr inscribir en la gente una identidad corporativa valiéndose de elementos reflejados en el espejo de la dimensión tangible, como lo son las estrategias de compensación, beneficios y organización laboral donde desde la empatía y justicia se valoren las diferentes

cargas de trabajo acorde con la contraprestación recibida prevaleciendo la humanidad y reciprocidad.

De acuerdo a lo expresado, y para el logro de la dimensión intangible el líder debe activar el proceso progresivo individual en cada persona al ya tener un trabajador plenamente identificado con la empresa, debe generar inspiración para que se empoderen en sus puestos de trabajo motivándolos como efecto dominó hasta lograr la empatía necesaria para que deseen que la innovación y productividad sea replicada en otros, creando nuevos líderes en todas las áreas.

Cabe destacar, que un liderazgo se construye en la cotidianidad, ejerciendo de forma congruente sus tareas con el sentir de sus valores, es decir, que sus deberes inician desde las funciones más simples hasta las más complejas, tomando en cuenta el respeto con que se dirige al personal, la efectividad de sus labores, el cumplimiento de los códigos disciplinarios y el comportamiento que mantiene dentro y fuera de la institución. Por lo tanto, debe ser un trabajador o trabajadora que pueda exigir una carga axiológica que otorga diariamente con sus acciones personales y laborales, ya que un líder no es un cargo, es un paradigma de vida que va a proporcionar lo trascendental de su huella.

Eje Tangible

Por otro lado, la materialización que representa el cuerpo en un individuo, se refiere a la tangibilidad propia de los procesos de gestión organizacional, siguiendo los pasos sistemáticos del proceso administrativo. Destacando, la planeación de objetivos organizacionales orientados al logro de la misión y visión corporativa siempre en constante revisión tomando en cuenta que la adaptabilidad debe estar presente en las realidades fluctuantes que arriban en la actualidad Para ello, se requiere el diseño de planes de acción dirigidos por líderes con formación axiológica

y por competencias que orienten bajo un marco normativo la ejecución de las tareas en niveles macro, meso y micro. Tomando en cuenta, determinar niveles de flexibilidad programadas en cuanto al código de conducta a fin de no permitir un desvío de la esencia corporativa pero brindando empatía dependiendo de los hechos acontecidos.

Seguidamente, emerge la fase organizativa, a través de una definición clara de las líneas de mando conjuntamente con las funciones en concordancia con la realidad financiera, tecnológica y relacional de la empresa con formulación de comisiones especiales para el cierre de brechas existentes y eventos puntuales. De esta manera, el advenimiento de la dirección por influencia a través del ejemplo posee un papel protagónico y transversal para el desarrollo de todo plan estratégico de trabajo, llevando doble función; coordinar los procesos y controlar de manera paralela la ejecución efectiva.

Una vez finalizado el proceso administrativo aplicado a la Gestión de Talento humano, se debe considerar que ambas dimensiones: **La Tangible y la Intangible**, se llevan a cabo de forma paralela y complementaria dirigida transversalmente por los líderes, expresando que para fines de control, los elementos que se proponen desde el ámbito patronal deben reflejarse en la contraparte trabajadora, describiendo un proceso sinérgico que finalmente para que se obtengan resultados favorables, deben estar en completo equilibrio, conducido por una contemplación constante que permita identificar los focos emergentes y minimizarlos oportunamente .

Para ello, se requiere de una dirección que actúe con la inteligencia cognitiva y emocional necesaria que mantenga la balanza que desarrolle las competencias en su equipo de trabajo requeridas para que el talento humano se transforme en capital intelectual, generando cuantitativamente activos que puedan ser replicados a través de la aplicación de la gestión del conocimiento.

Desde esta perspectiva, las organizaciones que lideran los mercados venezolanos son semilleros de conocimientos vitales para los procesos de aprendizaje a futuros profesionales, por ende deben contar con centros de investigación empresariales conectados de forma bidireccional con las instituciones de Educación Superior para brindar un ecosistema del conocimiento plural y actualizado. Interpretando que todos los elementos de una organización son relevantes con valor epistémico y empirista desde diferentes ejes, destacando la transversalidad de la investigación como dimensión invariable conjuntamente con el liderazgo, integrando pilares que conforman las bases productivas.

REFLEXIONES FINALES

A modo de reflexión, la gestión de talento humano de Alimentos Polar se interpreta de forma sistémica y general desde dos miradas: el ámbito patronal, que conduce hacia el conjunto de directrices que conforman la Cultura Organizacional de una Empresa y la mirada de los trabajadores, que construyen desde la realidad, un clima organizacional consecuencia directa de la ejecución real del modelo gerencial implementado en las prácticas laborales cotidianas y extraordinarias. Por tal motivo, los propósitos de esta investigación fueron indagar acerca de estos dos aspectos. **En un primer propósito, a fin de resignificar la visión gerencial de la gestión de talento humano en Alimentos Polar, se alcanza el siguiente análisis interpretativo:**

En la actualidad se percibe a las organizaciones como sociedades de múltiples dimensiones con características culturales y con capacidad para crear valores y significados. Desde esta perspectiva, el pensamiento descansa en la idea de que las organizaciones tienen una cultura, Rodríguez (2009). Partiendo de esta premisa, al ser la gente el bastión para el desarrollo de la gestión de talento humano de Alimentos Polar, los elementos develados propios de la cultura organizacional, manifiestan la relevancia de la práctica del liderazgo como una concepción filosófica integral donde los líderes deben pensar y actuar congruentemente en sus prácticas laborales y personales con el sistema axiológico establecido para conducir al logro de las metas organizacionales. Es decir, el ejemplo, consolida el primer eslabón para la conformación de equipos de trabajos integrantes y creadores a su vez de una identidad corporativa que permite la interrelación estrecha y armoniosa de forma horizontal y vertical en la estructura jerárquica.

La organización tiene como fundamentación filosófica, preservar la tradición de sus fundadores, quienes en sus orígenes gestaron como razón de ser la calidad de servicio y producir bienestar laboral posicionándose en el mercado venezolano como

una costumbre que convierte a los productos como integrantes de la familia venezolana. En este sentido, la mirada integral desde la gerencia, fija una cotidianidad cercana entre todas las áreas de la empresa, sembrando en los trabajadores un concepto filosófico de empatía, calidad y sentido de pertenencia de los productos fabricados y de la empresa como un sistema vivo conformado por personas que se convierten en familia. Todo ello, a fin de generar lealtad con Alimentos Polar, partiendo de principios que conducen a un comportamiento virtuoso que está siendo controlado continuamente por los líderes sustentados en protocolos disciplinarios. De hecho, los trabajadores en su cotidianidad manejan un lenguaje común en beneficio a los procesos laborales conformando una comunidad con rasgos compartidos y coherentes con los principios de perseverancia hacia el futuro, libertad responsable, justicia, solidaridad, integridad, excelencia, alegría y pasión por el bien.

Desde esta perspectiva, la conducta y demás competencias requeridas por cada puesto de trabajo son desarrolladas mediante planes de formación profesional que abarcan conocimientos técnicos hasta habilidades personales desde la ontología a través de personal calificado en el área psicológica. Así como también, incorporan programas de formación cultural del trabajador como un ciudadano de un país, en la búsqueda de sembrar bienestar personal, profesional y ciudadano integrantes de una sociedad que en las últimas décadas ha pasado por múltiples transformaciones paradigmáticas.

Asimismo, la gerencia estratégica, apuesta a la vinculación del trabajador a través de la concepción de un individuo que posee una familia quien debe proporcionar seguridad y estabilidad. Por ende, la organización proporciona planes de beneficios sociales y sistemas de compensación competitivos para lograr el compromiso individual.

Por otro lado, fortalecen los elementos constitutivos de la comunicación efectiva con los trabajadores, para transmitir la realidad de la empresa y puedan comprender y ser aliado de decisiones corporativas. Destacando, que la realidad está marcada por escenarios con altibajos en la fuerza de venta, conduciendo a la toma de decisiones de ajustes en los beneficios contractuales, con salarios menos competitivos que en otra retórica histórica. Todo ello, conducido por un liderazgo por influencia, eje central de todas las tácticas diseñadas e implementadas por el patrono, la calidad como resultado del trabajo, fijando lenguaje común, rasgos en conductas alineadas con los valores empresariales logrando individuos casados con su sistema de ideas y conceptos de trabajo enfocados hacia localidad de servicio, construyendo a la gente Polar como tradición de productos de calidad y bienestar para el cliente interno y externo. Destacando, que poseen una cultura adaptativa producto de la mezcla de incorporaciones de empresas al grupo con el transcurrir del tiempo.

Desde esta perspectiva, todas las distinciones particulares y colectivas que representan a la gente polar, considerada como agente del cambio, conforman una cultura tradicional como marca en la historia empresarial. Por lo tanto, para mantenerla en el tiempo, los procesos de ingreso y formación continua contemplan actitudes, sistemas axiológicos, hábitos y paradigmas económicos y sociales para consolidarlas y conducir las según la estructura organizacional hacia el sistema ideológico de la organización. Todo ello, tiene la finalidad de minimizar los conflictos interpersonales y fomentar la comunicación asertiva en los centros de trabajo, a tal efecto, se va construyendo con el transcurrir del tiempo un personal con comportamientos ajustados a los valores corporativos que conducen al logro de la misión y visión corporativa.

Por otra parte, es fundamental para el logro del equilibrio y control de la filosofía organizacional la aplicación del código disciplinario existente, fijando postura

paradigmática del sistema de recompensas y sanciones según sea el comportamiento de los trabajadores.

Ahora bien, para **el segundo propósito, al develar la vinculación en la gestión de Talento Humano de los empleados de Alimentos Polar** se dilucido que:

En los resultados de este propósito emergieron las categorías que integran los elementos del clima organizacional. En este sentido, los trabajadores describen una estructura dotada asertivamente con tecnología de punta y puestos de trabajo confortables donde desarrollan relaciones interpersonales positivas. Ya que conciben su centro de trabajo como un ambiente familiar y agradable contando con espacios recreacionales. Todo ello, sustentado sobre las bases del talento humano que a su vez, planifican, ejecutan y controlan los objetivos organizacionales donde se destaca el legado sembrado como tradición generacional en la sociedad productiva con un estandarte de calidad de servicio, paralelamente con el logro del bienestar laboral para sus trabajadores a fin de generar calidad de vida laboral.

La organización a través de la gerencia estratégica ha logrado gestar en el personal, compromiso y lealtad a través de constantes acciones de solidaridad hacia ellos mismos y su entorno familiar logrando proveer seguridad a los seres queridos. Por otro lado, desde la autorrealización, han contado con una formación profesional continua que les ha permitido fortalecer los conocimientos en las áreas donde laboran fortaleciendo la pasión por el trabajo.

Reflexionando con ello, que las estrategias desde la gerencia son vistas con complacencia por el personal y tomando en cuenta la aplicación de la Gestión del Conocimiento en los procesos organizacionales, replicando acciones de trabajo que han sido capitalizadas financieramente beneficiando a la organización en todos los niveles jerárquicos. Desde esta mirada, pretendieron consolidar el capital relacional

desde el empoderamiento de los puestos de trabajo que posee el personal a través del liderazgo por influencia, desarrollando transformaciones organizacionales en los negocios adaptando la estructura organizativa a la nueva realidad económica y social venezolana.

Sin embargo, como puntos álgidos, destacan la sobrecarga de trabajo que poseen, siendo indicadores que conducen directamente a un proceso de desmotivación que es interno de cada individuo en todos los niveles jerárquicos.. Por lo tanto, si los niveles tácticos y operativos presentan exceso de tareas, conduce a debilidades en el liderazgo estratégico en la división del trabajo, desequilibrando la balanza del bienestar laboral. Asimismo, se destaca como realidad, la existencia de líderes que no promueven el reconocimiento de sus equipos de trabajos. Por otro lado, la realidad del contexto socioeconómico del país, revela un descontento vital el hecho de que no es suficiente ajustes salariales en plataformas hiperinflacionarias, erosionando la inflexibilidad de la aplicación de los valores individuales de cada trabajador polar.

Se puede concluir, que si bien existe congruencia entre la cultura y el clima organizacional, están presentes debilidades en la ejecución integral de los niveles supervisorios, ya que son los responsables directos de la ejecución asertiva de los procesos, generando a su vez, fallas en el control del nivel estratégico. Sin embargo, para que esta concepción se integrara, fue fundamental el rol axiológico en la selección y formación del personal, ya que se considera imperante que los trabajadores estén conscientes de quienes son como organización, hacia donde van y de donde vienen con una convivencia que se distinga por la justicia, solidaridad, integridad, alegría, pasión por el bien, libertad responsable como guías institucionales.

Siendo entonces, la teoría denominada: Teoría **Espejo del Equilibrio Organizacional** un aporte significativo a Empresas Polar, pues en ella se devela las

fortalezas que tienen que mantener consolidadas a fin de continuar con su posicionamiento en el mercado adaptándola progresivamente a las nuevas realidades en el porvenir. Asimismo, servirá como origen para nuevas dimensiones que abordar en la gestión de talento humano tomando en cuenta las debilidades observadas en la hermenéusis ontológica de la presente tesis doctoral.

Sugerencias

- Se sugiere a la organización donde fue abordado el fenómeno estudiado, que realice un proceso de formación general, iniciando en los líderes y progresivamente en toda la estructura organizativa de valores organizacionales con el propósito de fortalecer el sistema axiológico empresarial que integra la filosofía, puesto que arriesga una imagen de tradición consolidada en la sociedad venezolana.
- Por otro lado, deben fortalecer el liderazgo por influencia en los niveles supervisorios y gerenciales en la planta de Turnero, ya que en los hallazgos se encontraron disparidades acerca de inconformidades con los líderes entre plantas y centros de distribución.
- Fomentar más el liderazgo en niveles medios, para que la toma de decisiones sea más efectiva en la continuidad operativa.
- Consolidar la comunicación en todos los niveles jerárquicos.
- Consolidar los procesos de control interno del personal, para detectar oportunamente las debilidades en los procedimientos cotidianos de las áreas de producción que afectan la continuidad operativa.
- Proporcionar a los líderes medios y altos una visión sistémica de la organización para que puedan comprender el engranaje de los elementos que conforman una organización con sustentabilidad rentable.

- Construir centros de investigación empresariales conectados de forma bidireccional con las instituciones de Educación Superior para brindar un ecosistema del conocimiento plural y actualizado

LISTA DE REFERENCIAS

Añez, J (2022). **Proceso Administrativo: Concepto, Origen, Funciones y Principios.** Documento en línea: <https://www.economia360.org/proceso-administrativo/>. Fecha de consulta: 15 de abril de 2022.

Aricet y Asociados (2021). **Evaluación, definición y caracterización de procesos organizacionales.** Documento en línea: <https://www.aricetaconsultores.com/portafolio-de-soluciones/consultoria-organizacional-y-de-gestion-humana/evaluacion-definicion-y-caracterizacion-de-procesos-organizacionales/>. Fecha de consulta: 22 de mayo 2022.

Abreu, J (2014). **El método de la investigación.** RevistaDaena: International Journal of Good Conscience. Vol 9(3)195-204. ISSN 1870-557X. Mexico.

Allaire, Y yFirsirotu, M. **Teorías sobre la cultura organizacional”EnAbravanel y otros “Cultura organizacional”.** Editorial Legis. Bogotá, 1992,

Anderson, M (2011). **Desarrollo de la Inteligencia: Estudios de la Psicología del desarrollo.** Sexta edición. Oxford UniversityPress México, S.A de C.V. Mexico.Alfaomega Grupo Editor. Mexico.

Alles, M (2006). **Selección por competencias.** Editorial Granica S.A. . Buenos Aires.

Arias, F (2012). **El Proyecto de Investigación.** Editorial Episteme. Quinta Edición. Caracas, Venezuela.

Arango Henao Jorge Eduardo (2011). **Escuela de las Relaciones Humanas en la Administración – Los Trabajos del Elton Mayo**. Universidad Nacional de Colombia

Master of Business Administration (MBA). Manizales

Barba Álvarez, A (2013). **Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades**. Revista Gestión y Astrología. Número 44. Venezuela.

Berry, LL y Parasuraman, A. (1993). **Construyendo un Nuevo Campo Académico: El Caso del Marketing de Servicios**. Revista de venta minorista, 69 .

Bourdieu, P (2007). **El Sentido Práctico**. Editorial Siglo Veintiuno. Argentina.

Bozzolo, A (2017). **Ontología social y explicación en filosofía de las ciencias sociales: trabajo de investigación**. Universidad de Chile.

Brey, O (2015). **Una teoría de la experiencia real que es el pensar**. Rev CEPES Nov Pob vol.12 no.23 La Habana ene.-jun. 2016

Castillo, E y Vasquez, M (2002). **El rigor metodológico en la investigación cualitativa**. Revista Colombia Medica. Vol 34, N° 3. Colombia.

Castro,ALupano, M;Benatuil, D y Nader, M (2007). **Teoría y evaluación del liderazgo**. Editorial Paidos. Buenos Aires.

Cejas, M; Rueda Manzano, M; Cayo, L. Y Villa Andrade, L (2018). **Formación por competencias: Reto de la educación superior** Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXV, núm. 1, 2019. Universidad del Zulia

Corbetta, P (2007). **Metodología y Técnicas de la Investigación Social**. Editorial Mc Graw & Hill. España

Chiavenato, I (2009). **Capital Humano; Desarrollo de Recursos Humanos; Trabajo; Mano de obra**. Editorial Mc Graw Hill. Mexico .

Consejo de Administración 340.^a de la OIT (2020). **Sección de Programa, Presupuesto y Administración PFA Segmento de Personal**. Información Actualizada Sobre La Estrategia De Recursos Humanos 2018-2021 Agilidad, Compromiso Y Eficiencia. Ginebra, octubre-noviembre de 2020. Documento en línea:https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_758240.pdf Fecha de consulta: 22 de mayo 2022.

Davalos, L (2016) **Planificación Estratégica. Visión, Misión, Objetivos y estrategia**. Documento en línea: <https://labcalidad.files.wordpress.com/2016/03>. Fecha de consulta: 22 de marzo de 2021

Del Canto, E (2014). **Un estudio de la gestion del capital humano que labora en los gobiernos locales del estado Carabobo bajo un enfoque de las competencias en el contexto de la sociedad del conocimiento**. Universidad de Carabobo.

De Castillo, A (2011). **Pensamientos filosóficos. Una contribución al trabajo como actividad humana.** Observatorio Laboral Revista Venezolana. Vol. 4, N° 7, enero-junio, 2011: 23-38 .Universidad de Carabobo. ISSN: 1856-9099

Deibe, E (2016). **El futuro del trabajo y los retos de la justicia social para el crecimiento inclusivo y el empleo productivo.** Memorias de Reunión Tripartita Centroamérica, Panamá y República Dominicana. Organización Internacional del Trabajo. Costa Rica.

Dávila de León, C y Jiménez García, G(2014). **Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar.** Revista de Psicología (PUCP). Versión On-line ISSN 0254-9247. Revista de Psicología vol.32 no.2 Lima 2014

Delgado de Smith, Y (2007). **Gestión de Recursos Humanos. Referencia Sector Manufacturero Carabobeño.** Tesis doctoral de la Universidad de Carabobo. Doctorado en Ciencias Sociales: mención Estudios del Trabajo.

Delgado de Smith, Y (2008). **La investigación social en proceso: Ejercicios y Respuestas.** Colección biblioteca de ciencias económicas y sociales. Universidad de Carabobo

Diccionario de la Real Academia Española (2022). Documento en línea: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiQtK_kxIH_AhWZRDAHBW0EB7YQFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.rae.es%2F&usg=AOvVaw38Pu7nDZyzORcNND1GWJqX. Fecha de consulta; 25 de abril de 2022.

Dolan, S. L., García, S. (1997). **La dirección por valores**. McGraw Hill.

Dolan, S; Jackson, S; y Schuler (2007), **La gestión de los recursos humanos : Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación**. Editorial. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U. 3ra Edición

Druker, P, Argyris, C y Brown, J. (2003). **Gestión del Conocimiento**. Harvard Business Review. Editorial Deusto. Boston.

Druker, P. **Gestionarse a sí mismo**. Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 83, N°. 1, 2005

Edvinsson, L y Malone, M (2003). **El Capital Intelectual . Como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa**. Editorial Gestión 2000, S.A. Barcelona. España.

Enriquez, R (2014). **Teoría de las relaciones humanas**. Documento en línea: <https://taemperuconsulting.com/teoria-de-las-relaciones-humanas-elton-mayo/> Fecha de consulta: 14 de abril de 2021-

Garbanzo-Vargas, G (2016). **Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación** Educación, vol. 40, núm. 1, enero-junio, 2016, pp. 67-87 Universidad de Costa Rica San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica

Gardner, J. (1993). **Sobre Liderazgo**. Prensa libre. Nueva York, NY.

Goleman, D (1999). **La Inteligencia Emocional en la empresa**. Editorial Vergara. Grupo Zeta. Argentina.

Goleman, D y Drucker, P (2011). **La Gestión y la Administración para el mañana**.HarwardBussinessReview. America Latina.

Giraldo,C (2018). **La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura**. Revista Tendencias .documento en línea: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-86932018000100140. Fecha de consulta: 03 de noviembre 2021.

Guba, E (1981). **Criterios de credibilidad en la investigación naturalista**. Documento en línea: <https://www.infor.uva.es/~amartine/MASUP/Guba.pdf>. <https://www.infor.uva.es/~amartine/MASUP/Guba.pdf> Fecha de consulta: 03 de noviembre 2018

Erra, C (2001). Taylor. **Fundamentos y principios de la administración científica**. Documento en línea:<https://www.gestiopolis.com/taylor-fundamentos-y-principios-de-la-administracion-cientifica/>. Fecha de consulta: 03 de noviembre 2018

Eslava, E (2010). **Gestión del talento humano en las organizaciones**.<Http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>

Gavilán, I (2014). **Eficiencia y liderazgo por influencia**. Documento en línea: <https://ignaciogavilan.com/eficiencia-y-liderazgo-por-influencia/>. Fecha de consulta: 23 de Junio, 2022

Gadamer , H (1993). **Verdad y método**. Ediciones Sígueme – Salamanca. España.

Hellriegel, D y Slocum, J (2009). **Comportamiento organizacional**
Universidad Complutense de Madrid

González, B y Ojaldo, V(2014). **Acerca de la Formación Ciudadana.** .
CEPES Imprenta de la Universidad de La Habana .

Gonzalez, M(2007). **La cultura fuerte en las empresas: ¿un requisito para lograr el éxito?**. Universidad del país vasco. Documento en línea:
<https://old.aacr.org/web/congresos/1997/cts/comun/a2/02-145M%C2%AA.PDF>.
Fecha de consulta: 28 de Junio 2022

Hormiga Pérez, E , Canino, M y Sánchez Medina, A (S/F), **La Influencia Del Capital Relacional En El Éxito De Las Empresas De Nueva Creación.** Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro 1215 Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Guerri, M (2022). **La teoría de las necesidades humanas de Maslow: ¿Cómo alcanzar la autorrealización?**. Documento en línea:
<https://www.psicoadictiva.com/blog/la-teoria-las-necesidades-humanas-abraham-maslow/>. Fecha de consulta: 23 de junio de 2022.

Hernandez, H (2021). **Valores y Compromiso Organizacional de Personal Empleado en la Ciudad de Durango.** Documento en línea:
<https://trascender.unison.mx/index.php/trascender/article/view/77/197>. Fecha de consulta: 30 de abril del 2022

Hodgetts, R. y Altman, S. (1985). **Comportamiento en las organizaciones.** (6^a ed). México: Interamericana S.A. de CV

Ibañez, J (1986). **Perspectivas de la Investigación Social. Compilación: Manuel Gardap** 33-152. Ferrando, Jesús Ibañez y Francisco Alvira . . El análisis de la realidad social Métodos y técnicas de investigación . Alianza Editorial, S. A., Madrid, 1986 Calle Milán, 38; 28043 Madrid;

Kotler, P (2013). **Fundamentos de la mercadotecnia.** Editorial Pearson. Decimoprimer edición. Mexico.

Martin, j (2017). **¿Conoces la teoría “x” y teoría “y”?**.Documento en línea: <https://www.cerem.es/blog/conoces-la-teoria-x-y-teoria-y>. Fecha de consulta: 27 de julio de 2021.

Martinez, M (2006). **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa.** Editorial Trillas. Segunda edición. México

Nombela, Carolina. (2021). **Mentoring: qué es y qué beneficios tiene en una empresa.** . Revista Forbes Documento en línea: Mentoring: qué es y qué beneficios tiene en una empresa - Forbes España. Fecha de Consulta: 28 de Junio 2022.

Nonaka, I y Takeuchi, H (1999). **La organización creadora de conocimiento Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación.** Oxford UniversityPress México, S.A. de C.V. Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, número de registro 723 ISBN 970-613-454-9.

López Noguero, F (2002). **El análisis de contenido como método de investigación.** XXI, Revista de Educación, 4 (2002): 167-179. Universidad de Huelva.

Lira Brito, L (2008). **LO SOCIAL Y LO HUMANO EN GESTIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL**

López Noguero, F (2002). **El análisis de contenido como método de investigación.** XXI, Revista de Educación, 4 (2002): 167-179. Universidad de Huelva.

Olivares, N (2014). **Ontología, epistemología y axiología Desde una visión transdisciplinaria.** ARJÉ Revista de Postgrado FACE-UC. Vol. 8 N° 14. Enero-Junio 2014. Edición Especial / 323-34

Olaf, R(2017). **Cambio Demográfico: Hacia Un Marco Para Gestionar El Personal En Tiempos De Escasez De Talento.** Universidad Carlos III de Madrid.

Orozco,S (2017). **El concepto de reconocimiento en Hegel: un principio de justicia social.** Revista del Instituto de Filosofía Universidad de Antioquia Seccional Oriente Versiones , 2.º época, n° 3 , enero - junio de 2013 . Medellín .Issn 1794-127X

Perez, ,M (2013). **Sustentabilidad.** Documento en línea: <https://www.uv.mx/personal/marisperez/files/2013/08/5-sustentabilidad.pdf>. Fecha de consulta: 28 de Junio 2022.

Perlasca ,A y Velasco, C (2016). **La calidad de servicio brindada al cliente interno por la dirección de recursos humanos de institución pública del sector universitario ubicada en Valencia – Estado Carabobo.** Universidad de Carabobo.

Prospectiva y Previsión Sobre docencia, extensión e investigación. Documento en línea: <https://prosprev.com/2017/>. Fecha de consulta : 20/05/2018

Portal de Empresas Polar. <https://www.empresaspolar.com> . Fecha de consulta : 15/06/2017.

Quintana, D (2008). Tesis Doctoral Titulada: **Gestión Humana Como Eje Transformador De Las Relaciones Laborales En La Institución Universitaria (Un Estudio En La Universidad De Carabobo)** .Facultad De Ciencias De La Salud. Universidad De Carabobo

Sanchez,A;Gonzalez, A y Melian, E (2007). **Capital intelectual y sus dimensiones. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa** Vol. 13, Nº 2, 2007, pp. 97-111, ISSN: 1135-2523

Saavedra Alberca, J (2017).**Modelo Para Influir En La Ejecución De La Estrategia Organizacional A Través De La Alineación Y Gestión Estratégica Del Talento Humano.** Dirección de Empresas y Sociología. Universidad de Extremadura. España

Serbia, J (2007). **Diseño, muestreo y análisis en la investigación. HOLOGRAMÁTICA** – Universidad Nacional de Lomas de Zamora .Facultad de Ciencias Sociales – UNLZ - Año IV, Número 7, V3 (2007), pp. 123 - 146 Documento en línea: www.hologramatica.com.ar o www.unlz.edu.ar/sociales/hologramatica ISSN 1668-5024 . Fecha de consulta: 28 de mayo de 2016.

Roman, N (2004). **Capital intelectual generador de éxito en las empresas.** Revista Vision Gerencial. ISSN: 1317-8822 • AÑO 3 • Nº 2 • VOL 3 • JULIO - DICIEMBRE, 2004 • 67-79 • Universidad de los Andes. Venezuela.

Reynoso Castillo , C.(2012). **Nueva legislación laboral en Venezuela** . ALEGATOS 81.indd 397. Universidad Autónoma Metropolitana a través de la Unidad Azcapotzalco. Mexico

Rojas, M. ;Jaimes, L.; M.(2017). **Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo**. Revista Espacios. Vol. 39 (Nº 06) Año 2018.. Valencia-

Rodríguez Noriega, Y (2008). **La Hermenéutica Aplicada a la Interpretación del Texto. El Uso de la Técnica del Análisis de Contenido** .Universidad De Carabobo .Facultad De Ciencias De La Educación. Valencia, Venezuela

Saavedra Alberca, J (2017). **Tesis doctoral titulada : Modelo para influir en la ejecución de la estrategia organizacional a través de la alineación y gestión estratégica del talento humano**. Dirección de Empresas y Sociología. Universidad de Extremadura. España

Sierra Bravo, R (2001). **Técnicas de Investigación Social. Teorías y ejercicios**. Editorial Parannifo. Madrid.

Sierra, M (2012). **La Selección de Personal basada en Competencias Como Factor Estratégico en el Sector de una Empresa de Seguridad Integral en el Estado Carabobo**. Trabajo de grado de Maestría de Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Postgrado FACES. Universidad de Carabobo.

Staryfurman, L (2019) **.Mentoring: qué es y para qué sirve [Casos de ÉXITO incluidos]**.ThePower Business School. Documento en línea: Mentoring: qué es y para qué sirve [Casos de ÉXITO incluidos] (thepowermba.com). Fecha de Consulta: 28 de Junio 2022.

Stewart, T. (1998). **La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual**. Buenos Aires: Granica. Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. Documento en línea: http://www.wipo.int/ipstats/es/statistics/country_profile/profile.jsp?code=VE. Fecha de Consulta: 02 de junio de 2015.

Ramos, J y Ramirez, C (2018). **Ontología Social: Una disciplina de frontera**. Editorial de la Facultad de Ciencias Humans de la Universidad Nacional de Colombia.

Robbins, S (1998). **Fundamentos de comportamiento organizacional**. Editorial Prentice-Hall, 5ta edición. México.

Turriago Hoyos, A (2009). **Acción Humana Empresarial En La Obra De Peter Drucker** . Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la Sabana.. Vol. XVII (2), Diciembre 2009, 9-21.

Tendencias en la gestión de Recursos Humanos en Latinoamérica para 2022 (2021). Portal Sesame Documento en línea: www.sesamehr.co/blog/tendencias-en-la-gestion-de-recursos-humanos-en-latinoamerica-para-2022/. Fecha de consulta: 29 de mayo 2022.

Valbuena, M; Morillo, R y Salas, D (2006). **Sistema de valores en las organizaciones**. Revista Omnia, vol. 12, núm. 3. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela

Valderrama de Amaya, D (2016). . **Enfoque de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos de las Empresas Innovadoras**. Vol. 4, núm. 2, 2021. Revista FAECO Sapiens

Vázquez Acosta, I y Valdespino Ramos, M (2018). **Desarrollo de un Sistema de Gestión de Procesos de Negocio (Bpm) para la Selección y Evaluación de**

Desempeño del Talento Humano a partir del Repositorio Ontológico de Perfiles de Cargo. Universidad Central de Venezuela Facultad de Ciencias Escuela de Computación.

Yonfa, M(2014). **¿Para qué y por qué es importante diferenciar el Marketing de Estrategias de Marketing Operativo en un Plan de Marketing?.** Documento en línea: <https://fcshespolblog.wordpress.com/2016/11/14/para-que-y-por-que-es-importante-diferenciar-el-marketing-de-estrategias-del-marketing-operativo-en-un-plan-de-marketing/#:~:text=Seg%C3%BAn%20los%20autores%20McCarthy%20y,empresa%20dentro%20de%20un%20mercado%E2%80%9D>. Fecha de consulta: 13 de octubre 2021.

□Chimborazo Manobanda, Diana Nataly; Sánchez Urbano, María Fernanda ; Abril Flores, Jorge Francisco ; Jorge Enrique Jordán Vaca . Universidad Técnica de Ambato .Localización: Revista Eruditus, ISSN-e 2697-3413, Vol. 4, N°. 1, 2023,.

Querino, S□(2022) .**Cómo conseguir una gestión óptima de los recursos humanos en las explotaciones de Ibérico.**□Revista. Suis, ISSN 1699-7867, N°. 194.

Brotos, Matilde (2021). **La gestión del conocimiento para la innovación en hoteles.La influencia de las prácticas de recursos humanos.**Para optar por el título de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Alicante.

Chimborazo Manobanda, Diana Nataly ; Sánchez Urbano, María Fernanda; Abril Flores, Jorge Francisco y Jordán Vaca, Jorge Enrique (2023). **Employerbranding en la gestión de atracción y retención del talento humano.** Revista Eruditus, ISSN-e 2697-3413, Vol. 4, N°. 1, 2023

Querino, Francisco (2023). **Cómo conseguir una gestión óptima de los recursos humanos en las explotaciones de Ibérico**. Revista Suis, ISSN 1699-7867, N°. 194, 2023, págs. 26-29.

Arráez, Morella, Calles, Josefina y Moreno Liuval. (2006). **La hermenéutica una actividad interpretativa**. Revista Universitaria de Investigación. Vol. 7. Mm. 2. Caracas, Venezuela.

Rueda, Diana. (2017). **El círculo hermenéutico, el círculo de la comprensión**. Analéctica, año 3, nro. 23. Argentina

Universidad Nacional Vicerrectoría de Vida Estudiantil (s/f). **Guía de autoayuda desarrollar habilidades de comunicación y mejorar las relaciones interpersonales**. Documento en línea:
<https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/12376/Gu%C3%ADa%20de%20autoayuda%20-%20Relaciones%20interpersonales%20WORD.docx?sequence=3&isAllowed=y#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20las%20relaciones%20interpersonales,las%20relaciones%20con%20otras%20personas>. Fecha de consulta: 24 de mayo de 2022.