



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SUBSISTEMA DE
ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE UN SUPERMERCADO UBICADO
EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO**

Autora:
Parra C. Nelma R.

Bárbula, abril de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SUBSISTEMA DE
ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE UN SUPERMERCADO UBICADO
EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO**

Autora:
Parra C. Nelma R.

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales

Bárbula, abril de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



APROBACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente, se hace constar que el Trabajo de Grado, bajo el título **“GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SUBSISTEMA DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE UN SUPERMERCADO UBICADO EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO”** Presentado por la Bachiller: **Parra C. Nelma R, C.I 13.096.403**, cumple con los requisitos de forma y fondo para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales.

Prof. _____

Anaís Marrero
Tutor

Bárbula, abril de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



VEREDICTO

Nosotros, los miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SUBSISTEMA DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE UN SUPERMERCADO UBICADO EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO ”**, presentado por la bachiller : **Parra C. Nelma R, C.I. 13.096.403**, para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

_____ a los _____ días del mes
de _____ del año _____.

Apellidos y Nombres

C. I.

Firma



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA**



CAMBIO DE TÍTULO

TITULO ANTERIOR

ANÁLISIS DEL SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UN SUPERMERCADO UBICADO EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO, PARA DETERMINAR SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

RAZÓN DEL CAMBIO DEL TÍTULO

El título anterior fue cambiado por recomendaciones de la tutora y para delimitar el tema de estudio.

TITULO NUEVO

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SUBSISTEMA DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE UN SUPERMERCADO UBICADO EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO

Yo, _____, en mi calidad de tutor (a) del trabajo de grado antes mencionado, confirmo estar de acuerdo en el cambio de título realizado por la bachiller autora de este caso en estudio, **Parra C. Nelma R, C.I 13.096.403.**

Tutor(a)

DEDICATORIA

Señor mi Dios, todo lo puedo porque tú eres el que me das la fe, la fortaleza y la esperanza que necesito para seguir adelante, contigo todo, si ti nada, por eso te dedico este logro alcanzado, mi tan anhelada carrera. “Todo lo puedo en Cristo que me fortalece” Filipenses 4:3

A Carlos Rodríguez (mi amado esposo), por ser el motor de mi vida, mi apoyo, mi guía, mi amigo, mi amor... Le doy gracias a Dios por haberme dado la oportunidad de tenerte a mi lado...Te amo.

A mi padre Nelson Parra, por ser mi ejemplo de constancia, perseverancia, trabajo, responsabilidad, amor al prójimo, por enseñarme que todo lo que se propone en la vida con empeño y firmeza se puede alcanzar. Te amo.

A mi madre Marvi de Parra, mi amiga, mi confidente, mi consejera, por darme la vida, por tu amor de madre, por tu entrega total sin descansar, porque eres mi ejemplo de mujer. Te amo.

A mis hermanos (Nelson, Miguel y Marvi), quiero dedicar este logro a ustedes, que son parte de mi vida, por apoyarme en todo momento dándome fuerzas para seguir adelante.

A mis sobrinos (Annel, Yainel, Mariangel, Miguel, Nelson, Moisés y Ezequiel), para que este logro alcanzado sea de inspiración y ejemplo para que ustedes, alcancen todas las metas anheladas, que con amor y constancia, se puede lograr en la vida.

AGRADECIMIENTO

A mi Señor, te doy gracias infinitas por estar en todos los momentos de mi vida, en los felices porque sé que has estado gozoso a mi lado y en los momentos difíciles porque sé que me has llevado en tus brazos...

A todos los profesores que hacen vida en la FACES UC, por su dedicación y constancia en impartir sus conocimientos a la población estudiantil, y de esta manera formar profesionales que estarán a servicio de nuestra querida patria Venezuela.

A mis queridos profesores, Ana Perlasca, Bruno Valera, Ernesto Rodríguez, Leyda Colombo, Beatriz Pérez, Judith Bracho, Themis Sandoval, por su gran apoyo y dedicación, en el desarrollo de mi carrera.

A mi querida profesora Anais Marrero, por su constancia, apoyo y entrega en las asignaturas impartidas, y sobre todo por su dedicación en las tutorías de mi trabajo de grado... Dios la bendiga, y le siga dando esa energía que irradia hacia los demás, y así ayudar a construir caminos...

A mis suegros (Antonio y Elba), por el gran apoyo brindado y por abrirme sus corazones y hacerme parte de su familia, por verme como a una hija.

A mis cuñadas (Yamileth, María y Obdalis), por el apoyo que de ustedes he recibido en el logro de mis metas.

A Anail González y Ramón Farfán por su apoyo en el inicio de mi carrera. Dios los bendiga.

A todos mis compañeros de estudio por haber compartido conmigo en el recorrido de estos años de estudios.

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron en el logro de mis metas.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SUBSISTEMA DE
ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE UN SUPERMERCADO UBICADO
EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO**

Autora: Nelma R. Parra C.
Tutora: Prof. Anaís Marrero
Fecha: Abril de 2016

RESUMEN

La gestión de recursos humanos tiene como finalidad planear, organizar, desarrollar y promover el desempeño eficiente del personal que compone toda organización, con el objetivo de desarrollarlo y mantenerlo operativo de forma eficiente y así alcanzar las metas planteadas por la organización, por lo que existe la necesidad de un adiestramiento continuo, que permite adecuar las competencias de los trabajadores respecto a las actividades que desempeñan. Por ello la importancia de la realización de la presente investigación, cuyo objetivo general es analizar la gestión de recursos humanos en el subsistema de adiestramiento desarrollo de un supermercado ubicado en Naguanagua, Estado Carabobo. En tal sentido, se realizó una revisión bibliográfica y documental para el abordaje teórico con respecto al objeto de estudio, los antecedentes de investigación que guardan relación tanto a nivel regional y nacional. Se enmarcó metodológicamente en el tipo de investigación descriptiva. La población del estudio estuvo constituida por la totalidad de los trabajadores del supermercado, del cual se extrajo una muestra de 47 trabajadores. Se aplicó la técnica de recolección de la información a través de la encuesta y entrevista semiestructurada, basándose en los instrumentos de cuestionario aplicado a los trabajadores y la entrevista a la gerencia de talento humano. La validez del instrumento se alcanzó a través del juicio de expertos y la confiabilidad fue calculada a través del método de Alpha de Cronbach. Fue posible concluir que la empresa no realiza un plan de formación de recursos humanos, lo que conlleva a debilidades en la planificación, inventario de personal, detección de necesidades de adiestramiento, planificación, ejecución y evaluación. Además, presenta debilidades en las actividades correspondientes a la compensación, seguridad e higiene, evaluación de desempeño, que afecta la gestión de recursos humanos en cada subsistema analizado.

Palabras claves: Gestión, Recursos Humanos, Subsistema, Adiestramiento, Competencias.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA**



**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SUB TRAINING AND
DEVELOPMENT OF A SUPERMARKET LOCATED NAGUANAGUA
CARABOBO STATE**

**Author: Nelma R. Parra C.
Tutor: Prof. Anaís Marrero
Date: April 2016.**

ABSTRACT

The human resources management aims to plan, organize and develop and promote the efficient performance of staff making up any organization, in order to develop and maintain operating efficiently and thus achieve the goals set by the organization, so there the need for ongoing training, which helps to bring the skills of workers in relation to the activities they perform. Hence the importance of conducting this investigation, whose overall objective is to analyze the management of human resources in the development of training subsystem supermarket located in Naguanagua Carabobo State. In this regard, a literature review and documentary for the theoretical approach to the object of study, the research background of relevance to both regional and national levels was performed. I was framed methodologically on the type of descriptive research. The study population had made up all the workers from the supermarket, with a sample of 47 workers. the art of collecting information through surveys and semi-structured interview based on the questionnaire applied to instruments and interview workers to the management of human resources applied. The validity of the instrument was achieved through the judgment of experts and the reliability was calculated through Cronbach Alpha method. It was possible to conclude that the company does not plan to train human resources, leading to weaknesses in planning, inventory of personnel, training needs assessment, planning, implementation and evaluation. It presents weaknesses in the activities related to compensation, health and safety, performance evaluation, which affects the management of human resources in each analyzed subsystem.

Keywords: Management, Human Resources, Subsystem, Training, Skills

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN	viii
ÍNDICE DE CUADROS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I	
EI PROBLEMA	
Planteamiento del problema	17
Objetivos de la Investigación	24
Objetivo General	24
Objetivos Específicos	24
Justificación de la Investigación	25
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación	28
Bases Teóricas	31
Bases Legales	49
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación	52
Estrategia Metodológica	52
Cuadro Técnico Metodológico	54

	Pág.
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	56
Población y Muestra	57
Validez y Confiabilidad	59
Técnica de Análisis de Datos	60
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	62
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES	89
LISTA DE REFERENCIAS	91
ANEXOS	94

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°	Pág.
1. Cuadro técnico metodológico	54
2. Distribución de la población	57
3. Conceptualización de la entrevista	63
4. Comparación del Subsistema de Adiestramiento Vs empresa en estudio.	70
5. Admisión	72
6. Aplicación	73
7. Desarrollo	75
8. Mantenimiento, compensación y evaluación	77
9. Diagnóstico, planificación y ejecución	78
10. Evaluación	80
11. Profesionalización del personal	82
12. Acciones de mejora para la gestión de recursos humanos	83

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°	Pág.
1. Sistema de adiestramiento y desarrollo	46

INTRODUCCIÓN

En un mundo tan competitivo como lo es el mundo del trabajo hoy revierte más valor en tener una cultura organizacional sólida, donde las organizaciones presentan un alto desempeño, es por ello que las nuevas tendencias gerenciales en el ámbito del manejo y la gerencia de recursos humanos se orientan más hacia el aspecto humano de sus colaboradores que de sus propias competencias profesionales y técnicas. Ya que se busca la motivación como factor importante en el desempeño de los miembros de las organizaciones, incluso las nuevas tendencias gerenciales han incorporado terminologías como “espiritualidad organizacional”, con el objetivo de estimular el buen desempeño, la eficacia y la eficiencia de la productividad organizacional.

En el mundo del trabajo las organizaciones realizan planificaciones a nivel estratégicos, tácticos y operativos, influyendo significativamente aquellas planificaciones desarrolladas para gestionar el recurso humano con alto grado de eficiencia y crecimiento constante, por eso hoy día el gran desafío de la gestión de recursos humanos de planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente al individuo en el hecho social trabajo va mas allá de proceso como reclutamiento y selección de personas, diseño y organización de cargos, aquellas actividades dirigidas a los sistemas de recompensa, remuneración y beneficios, mantenimiento de relaciones laborales, seguridad y calidad de vida, que a su vez constituyen un conjunto de subsistemas que conjugan armoniosamente el capital más importante de cualquier organización como lo es el capital humano.

El gran reto de la gestión de recursos humanos es poder lograr motivar a los trabajadores por medio de la capacitación, utilizando al máximo conocimientos y habilidades donde los colaboradores brindan valor agregado a las organizaciones con niveles óptimos de desempeño, pero al mismo tiempo satisfaciendo las necesidades en los distintos procesos de aprendizaje de los individuos en el cambiante mundo del

trabajo. La administración del talento humano constituye un proceso importante para el logro de los objetivos trazados por cualquier organización, ya que en la actualidad los adelantos de la ciencia y tecnología demanda que los individuos estén desarrollando novedosos procesos de aprendizaje para estar actualizados y preparados para el futuro inmediato y provisorio, ello conlleva que las organizaciones deben desarrollar planes de formación y desarrollo eficaces alineados al cumplimiento de las metas de la organización coadyuvando con el esfuerzo diario de los colaboradores en el desempeño y cumplimiento de sus funciones.

La problemática que da origen a la investigación que se presenta está relacionada con el análisis de la gestión de recursos humanos en el subsistema de adiestramiento y desarrollo de un supermercado ubicado en Naguanagua Estado Carabobo.

A manera de esquema, el presente trabajo está conformado por cuatro capítulos, los cuales se detallan a continuación:

En el capítulo I, parte inicial del abordaje investigativo, se expone el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y su justificación.

En el capítulo II, se sustenta de manera teórica la investigación, presentándose los antecedentes, bases teóricas, bases legales y referentes teóricos, que permitirán al lector obtener información precisa de los conceptos básicos para la comprensión de la investigación realizada.

En el capítulo III, se hace referencia a la metodología empleada durante el proceso de investigación, definiendo de esta manera la naturaleza, el tipo y diseño adoptado en la investigación, el cual en este caso es de tipo descriptivo y revisión documental. En el mismo se presenta el instrumento de recolección de datos y la población de estudio;

además de todas las técnicas de análisis manejadas durante todo el proceso investigativo.

En el capítulo IV, se muestran los resultados obtenidos y el análisis descriptivo de los mismos, a partir de los cuales se establecen las conclusiones pertinentes y el planteamiento de las recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El estudio de las empresas como fenómeno social es relativamente nuevo en el campo organizacional, las llamadas hoy día, como organizaciones sociales, donde los procesos de socialización están enmarcados en el interactuar del hombre con el hombre, el hombre con las máquinas y el hombre con su entorno, hace cada vez más necesario el estudio de esta interrelación que ocurre dentro de la organización. No hay organización que no posea una cultura que la identifique, la distinga y oriente su accionar, lo cual repercute en la percepción o la imagen que sus públicos tengan de ella, en un complejo mundo tan competitivo revierte más valor tener una cultura organizacional que puede actuar como una ventaja competitiva, he aquí la importancia de tener una cultura fuerte para que la organización presente un alto desempeño.

Las nuevas tendencias gerenciales sobre el tema se orientan más hacia el aspecto humano de sus trabajadores que al estudio de sus competencias profesionales y técnicas; de esa manera, es cada vez más común asumir perfiles de selección para puestos gerenciales basados en los atributos personales más que en otro tipo de requerimientos académicos y de experiencia laboral ya que se busca la actitud para gerenciar a través de la motivación, como factor importante en el desempeño de los trabajadores.

Es así como, de manera sistemática, se habla con insistencia de la espiritualidad organizacional. Es por ello que hoy en día el Departamento de Recursos Humanos (RRHH) está siendo valorado cada vez más en sus funciones, no solo para selección

de personal, sino para velar por la seguridad y estabilidad de sus trabajadores. Drucker y Maciarello (2007) comentan lo siguiente:

En los últimos años, la función de Recursos Humanos (RRHH) está siendo testigo de excepción de la creciente importancia del factor humano en las empresas. Con todo, es fundamental insistir en que el factor humano no es lo más importante de la empresa: el factor humano es la empresa. (p. 23).

Es en este sentido, en todo el mundo la motivación por los logros personales han formado parte de las herramientas en el ámbito laboral de muchas organizaciones, tanto públicas como privadas; lo que ha alcanzado mejorar el desempeño de los trabajadores en el desarrollo social y económico de los mismos. A partir del subsistema de adiestramiento y desarrollo, las organizaciones han alcanzado una crecida en el volumen de la producción y las ventas, debido a la preparación dada a los empleados y que al mismo tiempo se estimulan al buen desempeño, la eficacia y la eficiencia en la productividad laboral.

Al respecto de la importancia de la fuerza laboral, según Alles (2005) la administración de los recursos humanos implica diferentes acciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral; contratar, seleccionar el personal, formar al personal, desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral efectiva. La administración de recursos humanos puede apreciarse como un procedimiento en donde intervienen cinco subsistemas interdependientes, ellos son: alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de los recursos humanos. Por lo tanto las políticas de recursos humanos, generalmente se concentran en mantener cada uno de esos cinco subsistemas de forma totalizada. Sin embargo no es tarea fácil la administración de recursos

humanos, debido a sus objetivos y la dispersión en las diferentes áreas de la organización.

Las empresas reconocen que la importancia del adiestramiento y desarrollo se relaciona con la motivación de sus trabajadores y lo que persigue este subsistema es: Contribuir a la ubicación y adaptación del trabajador a su puesto de trabajo y a la organización, nivelar los conocimientos técnicos y las destrezas básicas, orientar y motivar a los trabajadores para que, por medio de la capacitación, logren su desarrollo personal y por ultimo evaluar los resultados. Uno de los aspectos más importantes para que los trabajadores estén satisfechos con su labor, es que utilicen al máximo sus conocimientos y habilidades para hacer contribuciones realistas a sus organizaciones. El objetivo principal de la capacitación es lograr que los empleados favorezcan de una manera más efectiva los objetivos organizacionales, procurando lograr de parte de ellos un nivel de desempeño y calidad que cubra sus necesidades y las de la organización.

En este sentido, se entiende la capacitación como un proceso de aprendizaje, destinado a modificar ciertas conductas de los empleados; orientados a facilitar, preparar y desarrollar habilidades, las aptitudes y el nivel de conocimientos de los empleados, que son necesarios para el mejor desempeño de sus actuales y futuros cargos. Para Alles (2005), el adiestramiento constituye un subsistema importante para el logro de la gestión y las estrategias de cualquier empresa, ya que en la actualidad los adelantos de la ciencia y tecnología, el desarrollo de las organizaciones y la exigente demanda de los clientes hacen que los individuos dentro de las empresas, estén invariablemente desarrollando procesos de aprendizajes para estar actualizados y prepararse para el futuro.

Esta preparación continua se logra a través de un sistema de entrenamiento eficaz y el cual les permite desenvolverse de manera eficiente en el cumplimiento de las

funciones inherentes al puesto de trabajo en el cual se desempeñan, coadyuvando con su esfuerzo diario, al cumplimiento de las metas de la empresa en la cual laboran.

Por lo anteriormente expresado, el desarrollo del personal, debe ser realizado a través de una planeación que debe considerar aspectos tales como: la selección de instructores, metodología de aprendizaje, definir si la capacitación será interna o externa, etc., todo en base a las características del colectivo, y las necesidades individuales. Para Whitmore (2011), el adiestramiento, reside en desarrollar al mayor nivel el potencial humano de la organización a través de la ejecución de un procedimiento educativo continuo que comprenda las siguientes etapas: Preparación y actualización para el mejor desempeño, preparación para otros cargos que pudiera ocupar, y una preparación para el desarrollo general integral.

Esta planeación de entrenamiento o adiestramiento según Whitmore (2011), es la composición del grupo de actividades, medios y recursos en una organización de acción, tomando en cuenta los objetivos propuestos, para optimizar el desempeño de los trabajadores de la empresa mediante el desarrollo de actividades de adiestramiento. En este sentido, que la capacitación del personal se refiere según Sutton (2001), como un proceso de aprendizaje de carácter estratégico aplicado sistémico y organizadamente, y en el cual los empleados adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades determinadas relativas al trabajo, así como también cambia sus actitudes frente a situaciones laborales de la organización.

Es por ello, que la administración de las empresas han incrementado su interés por evaluar el desempeño desde el conocimiento como un elemento fundamental para el funcionamiento eficiente de la misma, por lo que toma en cuenta criterios tales como: calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, capacidad para el trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. Dicha evaluación es para Mondy y Noe (2005), un

procedimiento formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos.

Sin embargo, la comprensión acerca de la importancia de la satisfacción laboral y su relación con el adiestramiento del personal a través del subsistema de desarrollo que según Chiavenato (2010), se trata de los procesos de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional, y que representan inversiones dirigidas al personal; a veces pierde sentido cuando se establecen las normas y políticas donde el mayor beneficiario es la organización como tal, y no se distribuye de manera equitativa el desarrollo tanto de la empresa como para cada uno de los individuos que la conforman, es aquí también donde entra la estrecha relación entre motivación y capacitación, así como también la moral laboral o ética.

No obstante, con frecuencia se presenta la desincronización entre la importancia de la capacitación y adiestramiento y la realidad de muchas organizaciones, al no plantearse un subsistema de adiestramiento y desarrollo bien definido entre sus políticas empresariales. Al respecto según Chirinos y Cejas (2014):

Se evidencia así una nueva forma de organización del trabajo que conduce a la configuración de un nuevo perfil del trabajador con un mayor número de competencias, así como un mayor contenido técnico social. Sin embargo esta dimensión formativa derivada de la evolución de las tecnologías a menudo no es considerada cuando se diseñan las políticas o estrategias que atañen a la provisión del personal calificado (p. 85)

En otras palabras, es necesario lograr que todos los elementos que conforman una organización, coexistan de manera armónica con el único propósito de cumplir con los objetivos y alcanzar las metas propuestas. El sistema de administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas dentro de la organización,

que den el máximo de sí en la labor que desempeñen, con una actitud positiva y favorable para el logro de objetivos individuales y organizacionales.

Sin embargo en Venezuela las organizaciones viven en conflicto con frecuencia debido a que las empresas no enfocan sus subsistemas en funcionamiento coordinado y que funcionen de manera sistemática entre sí con eficacia, es una problemática muy habitual en Venezuela, que se evidencia con la considerable cantidad de protestas anuales. Cerca del 40 por ciento de las protestas en Venezuela ha sido por motivos laborales, siendo uno de los índices más altos de toda Latinoamérica, según el Observatorio Venezolano de Conflictividad Social (OVCS). Igualmente señala la OVCS (2015) que:

Venezuela ha estado inmersa en una ola de protestas y conflictos sociales en la última década. Los estudios del Observatorio Venezolano de Conflictividad Social (OVCS) revelan que en los 5 años recientes se han registrado al menos 27.832 protestas en todo el país. Y según el monitoreo de situación realizado por la organización ConflictoVE diariamente crece el número de personas que toman las calles para exigir reivindicaciones y garantía de sus derechos, principalmente derechos sociales. El aumento de la conflictividad es una de las consecuencias de la crisis económica que atraviesa el país. (p. 5)

La situación venezolana con respecto a los conflictos son principalmente debido a la falta de la coordinación enlazada de los subsistemas empresariales, entre los cuales, se manifiesta debilidades en la capacitación y desarrollo profesional, como parte importante en el desempeño y en la satisfacción laboral. Asimismo, Mondy y Noe (2005), afirman que el entrenamiento busca lograr el desarrollo organizacional, por lo que es imperioso preparar a los trabajadores para que sean capaces de desempeñar funciones de mayor rango de la que actualmente cumple. Por lo tanto, es una forma para preparar a los trabajadores de bajo nivel y poder ascenderlos a puestos más

elevados, y también mejorar su nivel de competencia y desenvolvimiento de sus actuales funciones.

Por lo anterior, se puede afirmar que la importancia de un sistema de adiestramiento y desarrollo radica en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

En este estudio, se tomó en cuenta como tema objeto de estudio el subsistema de adiestramiento y desarrollo que es el encargado de capacitar e instruir el recurso humano y de trazar los planes de desarrollo personal a través del entrenamiento, adiestramiento y cursos de actualización, necesarios para lograr que los individuos se sientan satisfechos con su capacidad de respuesta en la labor que realiza y con su desenvolvimiento. En contra posición, se puede percibir en algunas organizaciones, la ausencia y/o las debilidades con respecto a este subsistema, que no corresponden con la disposición para un desarrollo integral frente a las necesidades organizacionales y mucho menos personales.

Por lo antes mencionado, la presente investigación está relacionada con la gestión de recursos humanos de un supermercado ubicado en Naguanagua Estado Carabobo, que presenta deficiencias en este aspecto relacionado con el subsistema de adiestramiento y desarrollo, específicamente porque carece de un programa estructurado de capacitación, evidenciando en los trabajadores de esta empresa la falta de adiestramiento para el trato con el público, mostrando actitudes negativas con frecuencia, falta de entrenamiento para la toma y resolución de problemas de forma rápida.

Además se presenta factores que incrementa aún más la necesidad de un entrenamiento continuo, tales como: alta rotación de personal (ingreso y egreso de nuevos trabajadores con frecuencia), y cambios en procedimientos de trabajo debido a la escases de productos en el último año.

Lo anteriormente planteado se extrae de una entrevista previa con el Gerente de Talento Humano, quien aportó detalles sobre las debilidades que él consideró que existen en el subsistema de adiestramiento y desarrollo, que indujo a la investigadora a afinar el objeto de estudio, conociendo más a fondo la problemática antes descrita.

Por consiguiente, se formulan las siguientes preguntas: ¿Cuál es la situación actual de la gestión de recursos humanos con respecto a su subsistema de adiestramiento y desarrollo de un Supermercado de Naguanagua? ¿Cuál es la apreciación de los trabajadores acerca de la gestión de recursos humanos con respecto al subsistema de adiestramiento y desarrollo de un Supermercado de Naguanagua? ¿Cuáles serán las acciones de mejora para la gestión de recursos humanos con respecto al subsistema de adiestramiento y desarrollo de un Supermercado de Naguanagua?

Objetivo General

Analizar la gestión de recursos humanos en el subsistema de adiestramiento y desarrollo de un supermercado ubicado en Naguanagua, Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la gestión de recursos humanos con respecto a su subsistema de adiestramiento y desarrollo de un Supermercado de Naguanagua.

Determinar la apreciación de los trabajadores acerca de la gestión de recursos humanos con respecto al subsistema de adiestramiento y desarrollo de un Supermercado de Naguanagua.

Describir acciones de mejora para la gestión de recursos humanos con respecto al subsistema de adiestramiento y desarrollo de un Supermercado de Naguanagua.

Justificación

El adiestramiento en las organizaciones es un proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a desarrollar sus conocimientos, habilidades y destrezas para incrementar la eficiencia en la realización de las tareas y así ayudar a su propio bienestar y al de la organización. Es un proceso de enseñanza y aprendizaje que mejora las actitudes hacia el trabajo, a fin de que logre un eficiente desempeño en su labor.

Por lo tanto, las organizaciones deberían proporcionar los medios para hacer posible las experiencias de aprendizaje en sentido positivo y beneficioso, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada para que los individuos en todos los niveles puedan desarrollar sus potencialidades, ya que esto incide directamente en el funcionamiento de la organización. Es por esta razón, que se analizó la gestión de recursos en el subsistema de adiestramiento y desarrollo de un supermercado ubicado en Naguanagua, donde se observaron algunas debilidades.

Desde el punto práctico, este estudio aportó información valiosa para la empresa objeto de estudio, específicamente al departamento de talento humano, para que puedan comprender desde otra perspectiva las necesidades de sus trabajadores y permitió que la misma tenga como base para la toma de decisiones relacionadas con su estrategia de recursos humanos con respecto al adiestramiento y desarrollo necesario

para el logro de los objetivos planteados por la organización, con el fin de mejorar las condiciones de trabajo y en consecuencia el desempeño de los empleados de este supermercado, por lo que se dieron recomendaciones prácticas y viables.

Adicionalmente, en lo referente a lo metodológico, este estudio descriptivo aportó los procedimientos para la aplicación e interpretación de instrumentos de investigación, cuyos datos fueron la base de un diagnóstico verás, para la búsqueda de soluciones a un problema determinado, tal como se desarrolló en esta investigación, basada en el análisis de información y su tratamiento científico, siendo de gran aporte para profesionales de relaciones industriales, que deseen fortalecer sus conocimientos respecto a la gestión de recursos humanos, mediante el análisis de sus subsistemas, debido a que sirve de marco de referencia, para los interesados en el área del subsistema de adiestramiento y desarrollo.

A nivel académico, esta investigación servirá de ayuda a aquellos estudiantes, tanto de la Universidad de Carabobo como de aquellas casas de Estudios (pública y privada), que sientan inquietud sobre investigaciones de análisis de los subsistemas de recursos humanos, específicamente el de Adiestramiento y desarrollo de recursos humanos. La cual proporcionará un aporte a los investigadores, aplicando los conocimientos teóricos y metodológicos adquiridos durante el desarrollo de la carrera.

Un aspecto importante de la investigación desde lo social, es que se requiere un trato justo y que tome en cuenta el desarrollo profesional y personal del trabajador en las organizaciones, siendo necesaria la presencia de gerentes y directivos capaces de transformar y potenciar las capacidades de los trabajadores en la organización, a su vez, estos líderes deben diseñar todas las estrategias de la organización en función de obtener una mayor productividad para así poder lograr las metas de la manera más

eficiente posible disminuyendo las consecuencias por no brindar un ambiente laboral adecuado y motivador.

Finalmente, el desarrollo y culminación de esta investigación permitió a la investigadora afianzar y demostrar conocimientos adquiridos durante el avance de la formación académica universitaria en la carrera de Relaciones Industriales, impartida a través de la Facultad de Ciencias Sociales FACES de la Universidad de Carabobo, en el Edo. Carabobo – Venezuela.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

A continuación se procede a especificar algunos antecedentes que guardan relación con la presente investigación, que permite sustentar y fundamentar el desarrollo de los objetivos propuestos.

Sánchez (2013), realizó una investigación titulada: Plan estratégico para medir la eficacia del adiestramiento del personal en Alcave Venezuela, C.C.A. Presentado ante la Universidad José Antonio Páez para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales.

El objetivo general fue proponer un plan estratégico que permita la medición de la eficacia del adiestramiento, en la Empresa Alcave Venezuela, C.C. A., bajo una investigación de campo, la población sobre la cual se basó este estudio estuvo definida en la empresa Alcave Venezuela, C.C.A., por (21) trabajadores conformado entre Directores, Jefes, Gerentes y Coordinadores; se utilizó la observación directa, la cual permitió estudiar, analizar y determinar el problema existente, de igual forma se aplicó la técnica de recolección de datos (encuesta del tipo cuestionario), estructurada por 8 preguntas cerradas (dicotómicas).

Es importante mencionar que en el desarrollo de la propuesta se llevó a cabo por el Modelo de Evaluación de Donald Kirkpatrick, donde se realizan análisis cualitativos con respecto a la reacción, aprendizaje, comportamientos y resultados del proceso de adiestramiento. Se concluyó que la aplicación del programa de adiestramiento no está cumpliendo con los requerimientos exigidos de contenido y necesidades del

trabajador, esto conlleva a consecuencias desfavorables para el cumplimiento de las metas en el personal. No se realizan evaluaciones post-adiestramientos por parte del departamento de gestión humana de la empresa. No existe un interés congruente, entre los supervisores y el trabajador por el aprendizaje y el conocimiento adquirido en los adiestramientos.

Este trabajo fue seleccionado ya que tiene una vinculación directa con la presente investigación, en virtud de tener como tema principal el sistema de adiestramiento y desarrollo del capital humano, partiendo desde un diagnóstico, logrando identificar las fortalezas y debilidades del sistema de adiestramiento y desarrollo, finalmente formulando un plan de acción que conlleve a desarrollar un capital humano eficiente.

Ramírez y Tang (2012), realizaron un estudio titulado: Diseñar estrategias que permitan maximizar la capacitación y adiestramiento profesional, del personal del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo en el departamento de detección de necesidades y adiestramiento, a fin de obtener un mejor rendimiento en el desempeño de sus labores. Para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, ante la Universidad Nueva Esparta. Caracas-Venezuela.

La investigación tuvo como objetivo presentar estrategias que le permitan al departamento de detección de necesidades y adiestramiento del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo, maximizar la capacitación y adiestramiento efectivo en el desarrollo y desempeño laboral del personal. Realizada bajo la modalidad de proyecto factible, a través de una investigación de campo de tipo evaluativo y con apoyo documental, tomando como instrumento de recolección de datos un cuestionario con el uso de escala de Likert de preguntas abiertas y cerradas, y a su vez la observación directa. Mediante los resultados llegaron a la conclusión principal, de que la implementación de nuevas estrategias de capacitación y adiestramiento, se producen por causa de unas estrategias que debieron estar claras,

definidas y distribuidas, a todo el personal que integra dicho departamento, esto se debe a un incorrecto manejo del manual de adiestramiento dentro de la organización. Por otra parte, las recomendaciones más importantes fueron elaborar estrategias de capacitación y adiestramiento para mejorar el desenvolvimiento profesional del personal del departamento, aplicar planes de motivación al personal de departamento desde lo emocional, hasta lo salarial y así obtener un resultado beneficioso para la institución, realizar talleres y cursos técnicos dirigidos a explicar los procedimientos de capacitación y adiestramiento.

Este estudio se relaciona con la presente investigación, ya que ambas tienen como objetivo diagnosticar necesidades y debilidades que justifican el adiestramiento del personal, ya que se considera, que la capacitación y el adiestramiento son esenciales para la evolución y desarrollo de las empresas a nivel de recurso humano, y que tanto el trabajador como la organización se verán afectados a mediano y a largo plazo si no se toman medidas pertinentes.

Por otra parte Álvarez; Córdova y Pinto (2011), en su investigación titulada: Análisis de la Gestión de RRHH en el proceso de adiestramiento y desarrollo en una empresa de pintura, ubicada en el Estado Carabobo. Para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, en la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula estado Carabobo.

En tal sentido esta investigación está orientada en analizar la gestión de RRHH en el proceso de adiestramiento y desarrollo en una empresa de pintura ubicada en el estado Carabobo. La misma está enmarcada en un estudio cualitativo de campo, el instrumento aplicado fue la entrevista semi-estructurada. Este estudio deja claro, que el adiestramiento como herramienta competitiva, aumenta la motivación del personal, e induce a la ejecución y recepción de un servicio de calidad, amplía la productividad de la organización y garantiza un ambiente armonioso en su entorno conllevando al

éxito y futuro de ésta. Entre las recomendaciones resaltaron que la organización debe tener como principios básicos fundamentales: el diagnóstico de necesidades de adiestramiento, la planificación, la ejecución y evaluación de las mismas, para implementar el proceso de adiestramiento y desarrollo basados en las estrategias del negocio de la empresa.

Esta investigación guarda relación con las variables de la investigación debido a que realizan una descomposición del proceso de adiestramiento y desarrollo para alcanzar el análisis de la gestión de recursos humanos, de manera de interpretar, describir y diseñar estrategias basadas en atacar debilidades que conlleven a mejorar el proceso de adiestramiento y desarrollo en la empresa objeto de estudio. De esta manera permite examinar y contrarrestar el proceso de adiestramiento y desarrollo, conceptualizando y reconociendo el comportamiento del hombre en base a las necesidades de ser adiestrado para alcanzar niveles de desempeño óptimos.

Bases Teóricas

Las bases teóricas constituyen la plataforma de todo trabajo de investigación, ya que éstas fundamentan la investigación, por lo que se construye el análisis de los resultados obtenidos para lograr conclusiones y recomendaciones, respondiendo a los objetivos planteados, y así obtener validez en el aporte a la ciencia en estudio. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010:53) la “Revisión de la literatura consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de la investigación”. A continuación se presentan aspectos claves que dan sustento al objeto de estudio de la investigación:

Las organizaciones en cualquier parte del mundo son movidas para alcanzar sus objetivos por seres humanos, de igual manera éstos ingresan a las organizaciones para

lograr objetivos, los cuales pueden ser de realización, económicos, académicos y laborales en sí, esta relación entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales no siempre resulta fácil. Esta alineación, básicamente la dificultad reside en que los individuos son movidos por valores, actitudes, aptitudes, motivaciones que resultan en el campo de la psicología como la conducta humana, la cual ha sido analizada y estudiada tanto en el campo de las ciencias de la salud, como en el campo de las ciencias sociales.

Teoría de Sistema

En un sentido amplio, la Teoría General de Sistemas (TGS) de acuerdo a Arnold y Osorio (2008), se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias. En tanto paradigma científico, la TGS se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen. En tanto práctica, la TGS ofrece un ambiente adecuado para la interrelación y comunicación fecunda entre especialistas y especialidades.

Los objetivos originales de la Teoría General de Sistemas son los siguientes:

- a. Impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos.
- b. Desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos y, por último,
- c. Promover una formalización (matemática) de estas leyes.

La primera formulación en tal sentido es atribuible al biólogo Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972), citado por Arnold y Osorio (2008:1), quien acuñó la denominación "Teoría General de Sistemas". Para él, la TGS debería constituirse en

un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales y ser al mismo tiempo un instrumento básico para la formación y preparación de científicos.

Bajo las consideraciones anteriores, la TGS es un ejemplo de perspectiva científica. En sus distinciones conceptuales no hay explicaciones o relaciones con contenidos preestablecidos, pero sí con arreglo a ellas se puede dirigir la observación, haciéndola operar en contextos reconocibles, como en este caso a una organización donde se estudia la gestión de recursos humanos vista desde una perspectiva sistémica, donde cada una de sus partes (funciones, actividades, otros), están íntimamente interrelacionadas, sin embargo son vistos como subsistemas con características diferenciadas.

Teoría de las Necesidades de Maslow

Abraham Maslow, citado por Marcano (2003), fue un pionero en el área de la motivación, la personalidad y el desarrollo humano (Escuela Humanista 1943). Representó las necesidades de los individuos mediante una organización piramidal, según jerarquías relativas, de manera que en la base de dicha pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas o primarias; estas son las más importantes y determinan el comportamiento y desenvolvimiento de una persona mientras no son satisfechas. Sin lograr satisfacer las necesidades primarias, es imposible alcanzar la satisfacción de las necesidades de orden superior. Igualmente, ninguna especie desarrollará necesidades superiores, mientras se encuentre trabajando para satisfacer las necesidades primarias o fisiológicas. Por la tanto, se deben satisfacer las necesidades a medida de escalafón hasta alcanzar la autorrealización del individuo; de este modo cuando dicho sujeto satisface por completo las necesidades de un nivel, reconocerá las necesidades del siguiente nivel y trabajará para satisfacerlas.

Ante este respecto, Marcano (2003) hace referencia que, según Maslow toda acción humana tiene como objetivo la autonomía y autodirección, las cuales son ganadas mediante el desarrollo óptimo de las potencialidades propias de cada individuo, sin embargo, este objetivo será alcanzado solo por aquellas personas que logren satisfacer todas sus otras necesidades.

La pirámide de necesidades de Maslow se divide en cinco partes, que fueron relacionadas al contexto laboral por Marcano (2003) de la siguiente manera:

- **Necesidades Fisiológicas:** son las necesidades conocidas como “básicas” de cada sujeto. Reflejado en el ámbito laboral, las necesidades primarias se ven identificadas por el individuo hacía la remuneración recibida en su empleo, condiciones de trabajo adecuadas como iluminación, ventilación, comedor, baños.
- **Necesidad de Seguridad:** son las necesidades relacionadas con el bienestar y protección física, como disponer buen abrigo para regular la temperatura corporal, salud, comodidad, sentirse seguro y alejarse de lugares en los que se sienta expuesto al peligro. Es el segundo escalafón en la Pirámide de Maslow, en el área organizacional se busca estabilidad laboral, que el empleo brinde seguridad económica, caja de ahorros, seguros médicos, derecho a la antigüedad, planes de vivienda, jubilaciones y todos aquellos beneficios que pueda brindar una organización a sus trabajadores con la finalidad de darles mayor seguridad y confianza al transcurrir los años. De este modo, el sujeto siente que a medida que acumula años en una organización, también está invirtiendo en su futuro; teniendo la posibilidad de disponer todos los beneficios ofrecidos que le otorgarán seguridad y bienestar social.
- **Necesidad de Afecto y Pertenencia:** es la necesidad de un sujeto de ser aceptado en la sociedad, ser amado, querido y apoyado por otros; es la

necesidad de pertenencia, comprensión, apoyo y asociación dentro de grupos sociales o comunidad. Laboralmente, un sujeto busca un trabajo donde su entorno sea dinámico en lo social, donde se realicen relaciones periódicas entre Gerencia – Trabajadores con fines de entrelazar la comunicación, celebren eventos especiales, carteleras, boletines, torneos deportivos y todas aquellas actividades que impliquen relacionarse con los compañeros de trabajo para afianzar las relaciones interpersonales.

- **Necesidad de Autoestima:** es la necesidad de cada persona en sentir seguridad de sí mismo, necesidad de sentirse respetado, reconocido, admirado por sus semejantes. Al cubrir esta necesidad, se concede una sensación de suficiencia, por lo tanto un individuo se verá atraído hacia una organización que haga reconocimientos individuales, de tal manera que pueda resaltar su labor ante los demás y lo recompensen con incentivos como, placas, botones, certificados, bonos salariales y el constante reconocimiento de sus superiores por una labor bien desempeñada.
- **Necesidad de Autorrealización:** está representada como el nivel máximo en la escala piramidal; corresponde a la motivación del sujeto de desarrollar las potencialidades propias y alcanzar el máximo rendimiento y compromiso capaz según sí mismo. Consta de querer alcanzar siempre nuevas metas. Sin embargo, cuando una persona se desempeña en las labores deseadas se sentirá realizada y satisfecha. Según Maslow, las personas que logran satisfacer este nivel de necesidades, son más libres, saludables y logran alcanzar su desarrollo óptimo.

Las personas ubicadas en éste nivel de necesidades, se identifican con organizaciones comprometidas con el desarrollo profesional del individuo, que dispongan de planes educativos para las comunidades, sociedad y trabajadores; brindando crecimiento personal a los trabajadores. De tal manera, que una

organización que tenga esta estructura, no solo se verá beneficiada como institución al cumplir sus objetivos, si no, que beneficiará a todos los sujetos que rodean su entorno (trabajadores, comunidad, sociedad), logrando así mayor progreso, alcance de metas y el éxito.

Partiendo de esta clasificación de la teoría de necesidades de Maslow, se puede apreciar la influencia en el comportamiento de una persona en el ámbito laboral la satisfacción que produce cubrir las necesidades fisiológicas, de seguridad, afecto, pertenencia, autoestima y autorrealización; comportamiento que además será impulsado de acuerdo a la carencia que tenga el individuo. Las personas van desarrollando su vida en base a la búsqueda progresiva de satisfacer sus necesidades hasta alcanzar la Autorrealización.

Aunque existen críticas sobre ésta y otras teorías de la motivación, cabe destacar que han sido muchos los aportes teóricos para el desarrollo y entendimiento de las personas. Entre los aportes más representativos para la investigación en curso se relaciona con el adiestramiento y desarrollo que conlleva a una autorrealización si este es efectivo. De igual modo, la gestión de recursos humanos debe considerar las acciones para lograr la mayor satisfacción del capital humano en todo sentido.

Desarrollo Organizacional

El desarrollo de los recursos humanos en la organización, o bien el llamado desarrollo organizacional DO, se enriquece de las actividades cotidianas, al analizar los comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, es decir según Michael (1981) citado por Méndez (2010):

El identificar que los individuos toman decisiones recurriendo a sus principios, valores e ideología personal. Las personas tratan de tener una relación social cordial, con sus

compañeros de trabajo e inclusive con sus superiores. Los empleados trabajan para tener una buena interacción con otros grupos de trabajo, al ser un enlace de información entre distintas áreas. Entre otras muchas tareas que se desarrollan dentro de las organizaciones; este enfoque de desarrollo organizacional, es en cierta manera el retomar la teoría de motivación, donde los empleados poseen características positivas o características.

Y, las discrepancias con sus puestos de trabajo, se deben solamente a una falla en los procesos organizacionales, o bien a alguna necesidad del subordinado que no ha sido comprendida. (p. 59)

La técnica se enfoca a dar una mejor integración de los empleados con sus puestos de trabajo y en sí con la organización; además de otorgar capacitación para consolidar el trabajo en equipo de los miembros de la empresa. De acuerdo a French y Bello (1995):

Es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción. (p. 29)

El desarrollo organizacional usa los conocimientos y técnicas de la ciencia de la conducta para mejorar el desempeño mediante la confianza, la comunicación, la confrontación abierta a los problemas, la facultación, y la participación de los empleados, el diseño de un trabajo significativo, la cooperación entre grupos y el uso del potencial humano.

De acuerdo a Reid (2008), en 1943, Maslow propone su “Teoría de la Motivación

Humana” la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y fue ampliamente utilizada en el campo de la psicología clínica; a su vez, se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial y el desarrollo y comportamiento organizacional.

Gestión de Recursos Humanos

Toda organización pública o privada, posee objetivos que van desde la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o la prestación de un servicio. Cada uno de estos procesos se llevan a cabo con la intervención de seres humanos, para lo cual debe haber una gestión planificada y estructurada que responda a todas las necesidades, procesos y relaciones de los actores involucrados en los mismos, que responda a todas las necesidades que puedan surgir tanto a nivel organizacional, como a nivel individual para alcanzar objetivos, y así lograr los desempeños óptimos esperados, es lo que se considera la gestión de recursos humanos.

El recurso humano es considerado como el factor más importante de todos los recursos de la organización, debido a que posee la capacidad de pensar, razonar y brindar un valor agregado, a través de un desempeño óptimo, que se mantiene en constante evolución, por ser un recurso vivo. Desde la perspectiva de Chiavenato (2008) el término recurso humano tiene tres significados:

1. Los RH como función o departamento. En este caso RH se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del staff; es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera.
2. Los RH como un conjunto de prácticas de recursos humanos. Es la forma en que la organización maneja sus

actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.

3. Los RH como profesión. Son los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etcétera. (p. 2)

La gestión de recursos humanos necesariamente está ligada a los objetivos organizacionales propuestos por la planificación estratégica de cualquier negocio, pero siempre teniendo en cuenta las necesidades propias del ser humano en el mundo del trabajo, Por su parte, Donnelly (2007:31) explica que “La gestión de los recursos humanos es consubstancial al elemento de integración principal de la sociedad actual: la organización, están conformadas por personas, las mismas que son la parte fundamental de la empresa”.

Dentro la gestión de recursos humanos se conjugan procesos para desarrollar tanto la gestión de la organización como la de los individuos propiamente dicha, esto quiere decir que en el mundo laboral de las organizaciones existen planificaciones a nivel estratégico, táctico y operativo, de igual manera estos influyen en las planificaciones desarrolladas con fines de gestionar el recurso humano de manera que contribuyan de forma directa en la consecución de objetivos y metas requeridas por las organizaciones para alcanzar eficiencia y crecimiento constante en los mercados regionales y mundiales. Por consiguiente Chirinos y Cejas (2014), plantean que los procesos de la gestión de recursos humanos son los siguientes:

Procesos básicos: previamente se analizan los puestos de trabajo para luego realizar la planificación de los recursos humanos.

Procesos de afectación: aquí se incorporan los individuos a la organización a través de un proceso de reclutamiento, selección, contratación y socializándose a los puestos de trabajo.

Procesos de formación y desarrollo: permite el mejoramiento de la formación profesional del individuo en la organización y así poder establecer un enlace entre la formación y las responsabilidades que la empresa le otorga.

Procesos de mantenimiento: Crea condiciones satisfactorias para el buen desempeño de las personas aumentando la calidad de vida.

Procesos sustractivos: Se manejan las desvinculaciones tanto voluntarias o no de los individuos.

Procesos de evaluación y compensación: registra el desempeño de los individuos, así como la compensación en base a ese desempeño.

Objetivos de la Gestión de Recursos humanos

La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que componen la organización, con el objetivo de desarrollar tanto al personal y como a la organización, es decir, mantenerse operativo de forma eficiente y así alcanzar las metas planteadas por la organización. Delgado y Colombet (2013) muestran una serie de objetivos que están vinculados a la gestión de recursos humanos:

- Captar a la mayor cantidad de personas con potencial.
- Crear mecanismos para retornelos al interior de la organización.
- Desarrollar el potencial de sus trabajadores.

- Crear mecanismos creativos de participación.
 - Dotar a los trabajadores de condiciones dignas.
 - Crear espacios para la participación de los trabajadores.
 - Crear espacios que permitan una mayor productividad.
 - Hacer cumplir los diversos marcos regulatorios que permitan un ejercicio sano y de convivencia.
 - Hacer del diálogo social una práctica para la convivencia.
- (p. 197)

Subsistemas de Recursos Humanos

El Subsistema de Recursos Humanos se encuentra conformado por diversos procesos o tareas, que deben engranar de forma armónica para alcanzar el éxito del equipo y de esta forma alcanzar el objetivo deseado por las organización en función de sus necesidades. Por lo tanto, la eficiencia de un sistema depende del buen cumplimiento de las labores con que se relacionan sus diversos componentes; siendo cada uno de éstos necesarios para alcanzar objetivos específicos.

Por su lado, para Chiavenato (2000) citado por Cejas y Chirinos (2014:31), "plantea seis actividades o subsistemas de recursos humanos":

Admisión de personas: Para incluir nuevas personas en la empresa. Incluye el reclutamiento y selección de personas.

Aplicación de personas: Donde se diseñan las actividades que las personas realizan en la empresa, permitiendo orientar y acompañar el desempeño. Incluye diseño organizacional y de cargos, análisis de descripciones de cargos, orientación de las personas y evaluación de desempeño.

Compensación de las personas: Actividades dirigidas a incentivar y satisfacer las necesidades individuales. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios.

Desarrollo de personas: Dirigidas a capacitar e incrementar el desarrollo personal y profesional. Incluye: entrenamiento y desarrollo, programas de cambio de comunicación e integración y desarrollo de las carreras.

Mantenimiento de las personas: Destinado a crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias. Incluye: seguridad y calidad de vida, mantenimiento de relaciones laborales, administración de la disciplina.

Evaluación de personal: Procesos empleados para acompañar, controlar y verificar las actividades de las personas y los resultados. Incluye: bases de datos y sistemas de formación general.

Con base a lo expuesto, el sistema de recursos humanos está constituido por un conjunto de subsistema, que hacen de la gestión de recursos humanos una conjugación de tareas necesarias para garantizar el alcance de los objetivos organizacionales con el apoyo del capital humano.

A continuación en la presente investigación se abordará el subsistema de adiestramiento y desarrollo del recurso humano, con más precisión, ya que es una de las variables inmersa en los objetivos pretendidos, de manera que el investigador pueda tener una orientación precisa del subsistema antes mencionado, para la interpretación de los resultados.

Modelo sistémico de Adiestramiento y Desarrollo de Recursos Humanos

El desarrollo de recursos humanos, fortalece la efectividad a los grupos y a toda la organización que se ven sometidos en constantes cambios, por lo tanto, es un proceso que debe comenzar cuando los individuos se unen a la empresa y continúan durante todo su tiempo laboral. El desarrollo organizacional se refiere a los programas de

desarrollo de recursos humanos cuyo objetivo es transformar el ambiente dentro de la empresa para auxiliar a los empleados y facilitarles herramientas para su mejor desempeño.

Cejas y Chirinos (2014), expresan lo siguiente acerca de la importancia de este subsistema de adiestramiento y el desarrollo de los trabajadores:

En todos los elementos, los trabajadores son quizás el factor más destacable, en ellos se busca de una formación polivalente y capaz de responder a las demandas y a las exigencias del sector productivo. En un proceso que integre el saber, el hacer y en el ser, es decir la capacidad de aprender se demuestre también en la capacidad de demostrar el aprendizaje a través de las situaciones propias de toda actividad laboral. (p. 90)

Igualmente, el desarrollo organizacional alcanza la planeación de la profesionalización en donde se establecen metas para el recurso humano y se determinan los medios para alcanzarlos. Por otro lado, se toma en cuenta la evaluación de desempeño que facilita a los empleados la oportunidad de aprovechar sus fortalezas y vencer debilidades, lo que les permite transformarse en empleados más satisfechos y provechosos.

Es importante destacar las diferencias que existe entre la educación formal que corresponde a certificaciones y titulaciones dadas por la administración de la educación de los distintos países, y de la formación profesional, aquella que tiene como objetivo el aprendizaje de conocimientos y técnicas para el mejor desenvolvimiento del hombre en el mundo del trabajo. Algunos autores destacan elementos de la formación profesional con conceptos como adiestramiento y desarrollo, considerados elementos de formación complementaria para individuos que requieren alcanzar objetivos específicos en sus puestos de trabajo o para alcanzar

ascensos o transferencias conocidos como desarrollo de personal y citados por algunos autores como rutas de carreras. Por su parte, Rey (2013), define:

El Adiestramiento, llamado también entrenamiento o capacitación, es un proceso educativo y a corto plazo aplicado de manera sistemático y organizada, mediante el cual se imparten conocimientos y/o se desarrollan habilidades, destrezas o actitudes a los trabajadores de una organización con la intención de perfeccionar puntualmente aspectos inherentes al cargo que ocupan, a fin de lograr un rendimiento eficaz y eficiente de las actividades que deben realizar en función de objetivos definidos. (p. 54)

Mientras que algunos autores definen metodologías específicas para planes de adiestramiento y entrenamiento con el objetivo de lograr el desarrollo del personal, hay autores que delimitan y separan estructuralmente los conceptos de entrenamiento y adiestramiento del desarrollo en sí. Este enfoque está orientado a considerar el adiestramiento por resultados, mientras que desarrollo fija su mirada en competencias. Esto se puede fundamentar de acuerdo a lo planteado por Rey (2013), que dice que:

El desarrollo se define como un proceso continuo, a largo plazo, el cual aplicado de manera sistemática y organizada, permite que las personas se vayan preparando progresivamente para ocupar posiciones superiores o más relevantes dentro de la organización, en función de sus capacidades y potencialidades demostradas. Lo cual hace suponer que el desarrollo es al final una sumatoria de diversas experiencias de adiestramiento. (p. 55)

Con base a lo citado, el desarrollo por lo tanto, conjuga una serie de capacidades, competencias y potencialidades que se van logrando paulatinamente, lo que da la oportunidad al individuo de ir cubriendo diferentes posiciones en una organización.

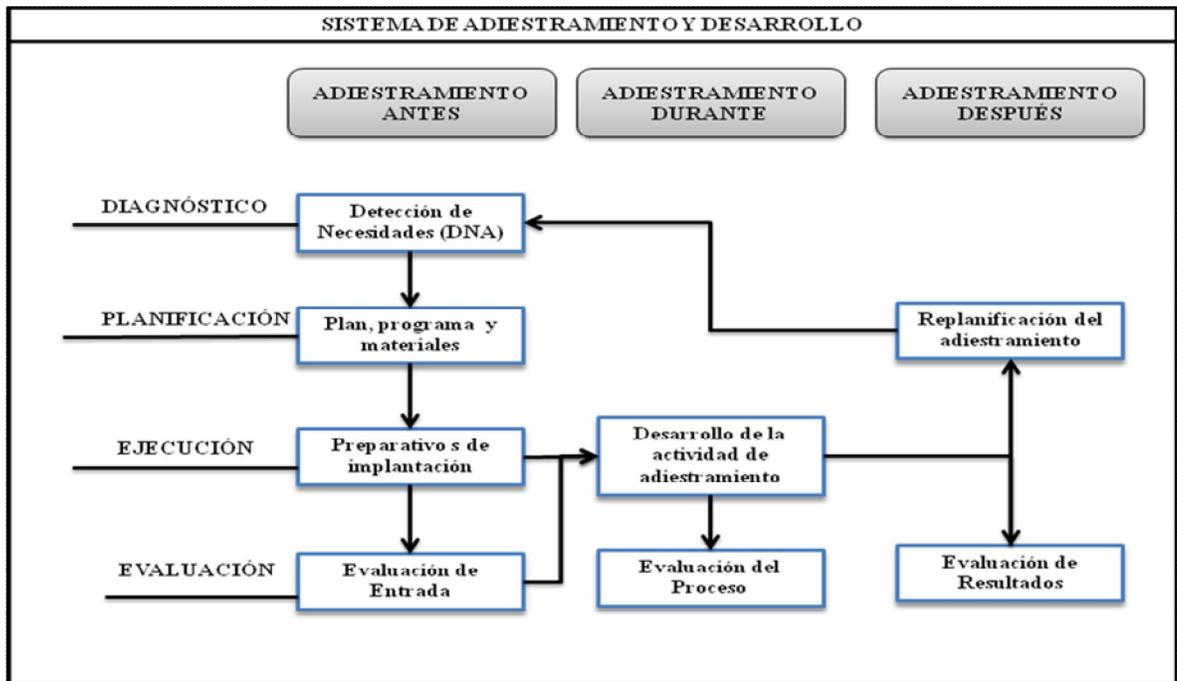
Por otra parte como se ha mencionado anteriormente, el adiestramiento y desarrollo del personal, dado el enfoque de esta investigación, se ubica bajo la perspectiva de un modelo sistémico, donde funcionan e interrelacionan distintas formas de llevar a cabo estas funciones beneficiando tanto al capital humano como a la organización. Desde esta visión, el adiestramiento y desarrollo se convierte en un subsistema de uno mayor y está vinculado a otros, manteniendo la sinergia.

En palabras de Rey (2013), la misión del sistema de adiestramiento y desarrollo de personal:

Es la de lograr que las personas luego que ingresen a la organización, reciban la preparación necesaria y suficiente en calidad y cantidad, para alcanzar un desempeño óptimo en sus funciones y aprovechar al máximo las potencialidades de cada colaborador a lo largo de su permanencia dentro de la organización. Este sistema está conformado por cuatro subsistemas: diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación. (p. 59)

Retomando las ideas principales del autor suscrito, el subsistema de adiestramiento y desarrollo de personal, para su estudio se tomará como una unidad compuesto por partes, cada una asume su rol como un subsistema con sus propias características y funciones, el cual está dividido en cuatro partes, a continuación se presenta un esbozo de este modelo sistémico expuesto por Rey (2013):

Figura 1. Sistema de adiestramiento y desarrollo



Fuente: tomado de Rey, Nerza (2013), a partir de otros autores

En atención al modelo propuesto por Rey (2013), los subsistemas son: diagnóstico, donde se efectúan las actividades para realizar la detección de necesidades de adiestramiento, que en el caso del Supermercado ubicado en Naguanagua la gerencia de la empresa no efectúa estas operaciones. En relación a la planificación, tampoco se desarrollan los planes, programas o utilizan los materiales para el adiestramiento y desarrollo.

Adicional a lo planteado, en el subsistema de ejecución ante la falta de la planificación del programa, tampoco se llevan a cabo cursos, talleres u otras modalidades para el adiestramiento, afectando de hecho al último subsistema de evaluación del adiestramiento y desarrollo de personal.

Modelo de evaluación de la formación de Kirkpatrick Donal (1998)

Kirkpatrick (1998) citado por Rodríguez (2005), afirma que:

La razón para evaluar un programa de adiestramiento es para determinar la efectividad de dicho programa. Cuando se termina de evaluar se espera que los resultados sean positivos y gratificantes, tanto para las personas responsables del programa como para los gerentes de alto nivel, quienes toman decisiones basándose en la evaluación del programa. (p. 6)

Un buen adiestramiento garantiza la fabricación de mejores productos a un menor costo. Muchas empresas no realizan planes de adiestramiento por considerar que aumenta costos y no saben si se justifica la inversión. El primer nivel del modelo de Kirkpatrick es el Nivel Reacción, en el cual se mide la satisfacción de los participantes frente al programa de adiestramiento. El segundo, el Nivel Aprendizaje busca medir si se han llevado a cabo entre los participantes cambios de actitud, la adquisición de nuevos conocimientos y el aumento de destrezas y habilidades.

El tercer nivel, Cambio de Conducta busca medir si los participantes lograron cambiar sus conductas luego de haber recibido el adiestramiento, es decir, si han trasladado los conocimientos y destrezas adquiridas durante el programa al sitio de trabajo. Finalmente, el cuarto nivel, Resultados, busca medir si efectivamente se observan mejorías en la organización gracias a que los participantes realizaron el adiestramiento.

Donald Kirkpatrick por Rodríguez (2005), presenta un modelo de cuatro niveles de medición, los cuales pueden ser utilizados para medir programas educativos de adiestramiento, programas de mejoramiento de actuación, iniciativas de cambios organizacionales, programas de recursos humanos, iniciativas de tecnología e iniciativas de desarrollo organizacional.

Al respecto, no está demás tener de soporte este modelo de evaluación de formación creado por Kirkpatrick, que complementa el subsistema de evaluación del adiestramiento y desarrollo de personal presentado anteriormente, el cual se divide en valuación de entrada, proceso y salida.

Cabe destacar, que los niveles del modelo están orientados al último subsistema de evaluación, puede servir de medida para determinar si realmente el adiestramiento ha sido efectivo, tanto desde el punto de vista del trabajador como de los esfuerzos desarrollados por el departamento de recursos humanos. En el caso de la investigación el Supermercado ubicado en Naguanagua, la gestión de recursos humanos no efectúa las funciones inherentes al adiestramiento y desarrollo, por lo tanto, no tiene parámetros que sirvan de guía para conocer la efectividad de estas actividades, pero es una guía que orientará las operaciones en esta materia.

Componentes del Desarrollo Humano

Todo proceso de desarrollo de recursos humanos debe conllevar previamente un análisis de los factores que se desarrollarán en los procesos específicos de capacitación y adiestramiento, para así lograr alcanzar un desarrollo eficiente y acorde a las necesidades de los individuos que serán objeto de dichos planes, tal como nos muestra Ayala (2004), para una efectiva toma de decisiones en materia de capacitación y desarrollo, se debe prestar atención a los componentes:

- **Productividad:** es necesario que cada colaborador o empleado de la organización sea medido su valor agregado a los objetivos plasmados en la unidad, departamento o puesto de trabajo, por ende el rendimiento de un trabajador es medido básicamente por su productividad, por lo tanto es componente necesario en cualquier proceso de adiestramiento que persiga desarrollar a un recurso humano.

- Equidad: que las personas que integran la organización tengan la misma igualdad de oportunidades de desarrollo, sin barreras que puedan obstaculizarlas.
- Sostenibilidad: es importante garantizar las oportunidades y que al mismo tiempo se mantengan vigentes en el tiempo, en las mismas condiciones.
- Potenciación: todo plan de desarrollo debe ser integral para que las personas participen plenamente en las decisiones y en los procesos de capacitación.

Bases Legales

Las bases legales, permiten establecer el marco jurídico que sustenta la investigación, al respecto se mencionan los artículos que tienen relación directa con los temas abordados.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 87: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes de garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Este artículo se constituye una base legal, ya que determina el derecho de los trabajadores(as) de condiciones laborales que le permitan el ejercicio de sus labores, entre estas el adiestramiento y desarrollo personal se puede considerar un elemento prioritario para que el individuo pueda ejercer sus actividades en un contexto organizativo, asimismo perfeccionar sus competencias en la búsqueda del máximo aprovechamiento personal.

Ley Orgánica del Trabajo, Las Trabajadoras y Los Trabajadores (2012)

Artículo 26. Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa.

Teniendo presente los señalamientos contenidos en la presente ley, se convierte en una base legal al regular el derecho y deber de trabajar, de acuerdo a las capacidades y aptitudes que deben poseer los trabajadores, para ello a través del adiestramiento se fortalecen las competencias laborales de manera que contribuye con el desarrollo del personal.

Capítulo III. De la Educación desde el Trabajo

Artículo 314. Facilitar la formación de los trabajadores/as dentro de la empresa, brindando las condiciones necesarias para su constante educación, no solo sobre los procesos de producción de su puesto de trabajo, sino también para que adquieran conocimientos sobre otras técnicas y destrezas que amplíen y mejoren su desarrollo integral.

Con base a lo expuesto, este artículo también es relevante para la investigación, porque se determina que se debe proporcionar al trabajador las condiciones para la

adquisición de habilidades y destrezas que no solo deben ser desarrolladas en el ámbito de trabajo, sino que debe proporcionar escenarios para lograr el desarrollo personal.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) (2005)

Artículo 01: El objeto de la presente Ley es:

1. Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

En lo que respecta a esta se relaciona al abordar el derecho de los trabajadores (as) de contar con condiciones de seguridad, salud y bienestar para que puedan realizar una labor; siendo importante la consideración expuesta en el artículo el referido a las facultades físicas y mentales que entre estas se considerarían las competencias tanto personales, técnicas y generales requeridas para un desempeño exitoso.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

La presente investigación tuvo como propósito analizar la gestión de recursos humanos en el subsistema de adiestramiento y desarrollo de un supermercado ubicado en Naguanagua Estado Carabobo, por lo tanto, se consideró conveniente enfocarlo desde el tipo de investigación descriptiva, ya que de esta manera se pudo conocer las características más resaltantes de la gestión de personas en las actividades correspondiente a la capacitación de los trabajadores en la empresa objeto de estudio.

Tal como lo expresan Hernández, Fernández y Baptista (2010:80), los estudios descriptivos “miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”. Es decir, que este tipo de investigación indaga minuciosamente los hechos más resaltantes e interpreta la realidad. Mediante este estudio, se tomaron en cuenta argumentos, los cuales fueron evaluados cada uno de manera independiente, con la finalidad de describir lo que se pretendía investigar. Entre estos argumentos se analizaron las características de la gestión de recursos humanos presente en la empresa, el funcionamiento, debilidades y fortalezas del proceso de desarrollo de personal.

Estrategia Metodológica

La estrategia metodológica corresponde la forma como fue abordada la problemática por parte de la investigadora, presentando el problema, objetivos y justificación de la investigación, recurriendo a la revisión bibliográfica y documental enfocada en el tema estudiado, trabajos similares y publicaciones de los cuales se

obtuvo información relevante sobre aspectos directamente relacionados con el tema objeto de ésta investigación. Además, se identificaron las unidades de estudio representadas por la población y muestra, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos que fueron previamente validados para su posterior aplicación.

Adicional a lo expuesto, se diseñó el cuadro técnico metodológico en el que se agruparon los aspectos, condiciones y elementos que permitieron desglosar los objetivos específicos de la investigación con el objeto de recabar información más detallada.

Cabe destacar que, el Cuadro Técnico Metodológico, especifica elementos esenciales que se tomaron en cuenta para operacionalizar cada objetivo específico, como lo son: las variables, definición, dimensión o factor que son elementos integrantes de una variable compleja que resulta de su análisis o descomposición, indicadores para medir la variable, los ítems como descriptores del indicador a medir, la fuente, la cual facilita la información y las técnicas e instrumentos de recolección de la información.

A fin de explicar cómo surgieron los diferentes factores, dimensiones e indicadores, se establece el cuadro técnico metodológico (ver Cuadro 1), que de acuerdo a Arias (2012:62) "este tecnicismo se emplea en investigación científica para designar el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores". Así, una vez establecidas las categorías de análisis, se emplearon como elementos medibles en los instrumentos de recolección de datos.

Cuadro N° 1
Cuadro Técnico Metodológico

Objetivos Específicos	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Diagnosticar la situación actual de la gestión de recursos humanos con respecto a su subsistema de adiestramiento y desarrollo de un Supermercado de Naguanagua.	Gestión de Recursos humanos	La gestión de recursos humanos comprende un proceso que se divide en cinco aspectos: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo de seguimiento y control con el propósito de incrementar y dar valor al capital humano en las organizaciones. (Chiavenato, 2000:159)	1. Sistema de Recursos Humanos 2. Adiestramiento y Desarrollo	1.1 Admisión (Prg. 1) 1.2 Aplicación(Prg. 2) 1.3 Compensación(Prg. 2,3,4) 1.4 Desarrollo (Prg. 2,3,5,6) 1.5 Mantenimiento (Prg. 2,3,4) 1.6 Evaluación (Prg. 3) 2.1 Diagnóstico (Prg. 7,11) 2.2 Planificación (Prg. 8, 9,11) 2.3 Ejecución (Prg. 10,11) 2.4 Evaluación 2.4.1 Reacción (Prg. 12,13) 2.4.2 Aprendizaje (Prg. 14) 2.4.3 Cambio de conducta (Prg. 14) 2.4.4 Resultados (Prg. 15) 2.5 Profesionalización del personal (Prg. 17) 2.6 Rutas de carreras (Prg. 18)	Gerente de Recursos Humanos	Entrevista semi estructurada

Fuente: Parra (2016)

Cuadro N° 1
Cuadro Técnico Metodológico

Continuación

Objetivos Específicos	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Determinar la apreciación de los trabajadores acerca de la gestión de recursos humanos con respecto al subsistema de adiestramiento y desarrollo de un Supermercado de Naguanagua.	Apreciación de los trabajadores acerca de la gestión de recursos humanos y del subsistema de adiestramiento y desarrollo	Opinión de los trabajadores acerca de las acciones emprendidas para desarrollar la gestión de Recursos Humanos y el subsistema de adiestramiento y desarrollo del personal	1. Gestión de Recursos Humanos 2. Adiestramiento y desarrollo	1.1 Admisión (Prg. 1) 1.2 Aplicación(Prg. 2,3,4) 1.3 Desarrollo (Prg. 5,6,7,8,9) 1.4 Mantenimiento (Prg. 10) 1.5.Compensación(Prg. 11) 1.6.Evaluación (Prg. 12) 2.1 Diagnóstico (Prg. 13,14) 2.2 Planificación (Prg. 15,16) 2.3 Ejecución (Prg. 17) 2.4 Evaluación 2.4.1 Reacción (Prg. 18) 2.4.2 Aprendizaje (Prg. 19,20) 2.4.3 Cambio de conducta (Prg. 21) 2.4.4 Resultados (Prg. 22,23) 2.5 Profesionalización del personal (Prg. 24) 2.6 Rutas de carreras (Prg. 25)	Trabajadores según Muestra	Cuestionario

Fuente: Parra (2016)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En la investigación se concibió necesario recurrir a las técnicas e instrumentos más apropiados para recolectar la información, reflejando con ello las relaciones de dependencia o no de las variables en estudio, de igual manera la opinión de las personas involucradas en la problemática, en referencia a estos fue el personal que labora en la empresa objeto de estudio.

Se manejó la entrevista semi estructurada empleada al Gerente de Talento Humano de la empresa en estudio, quien ofreció información sobre la situación actual de la gestión de recursos humanos con respecto al subsistema de adiestramiento y desarrollo, para dar respuesta al primer objetivo de la investigación. En relación a la entrevista, Palella y Martins (2012:119), manifiestan que "es una técnica que permite obtener datos mediante un diálogo que se realiza entre dos personas, cara a cara; el entrevistador investigador y el entrevistado, la intención es obtener información que posee este último".

Para dar respuesta al segundo objetivo de la investigación, al respecto se escogió la técnica de la encuesta que permitió recoger la opinión de los trabajadores incluyendo al personal del departamento de talento humano acerca de la gestión de personas, específicamente con respecto al subsistema de adiestramiento y desarrollo. Para lograr la recolección de datos se utilizó como instrumento el cuestionario cerrado policotómico, tipo Likert, dirigido a los sujetos en estudio. Dicho cuestionario se perfiló en conformidad a los indicadores que determinaron la apreciación de los trabajadores acerca de la gestión de recursos humanos con respecto al con respecto al subsistema de adiestramiento y desarrollo.

Población y Muestra

La población estuvo constituida por el conjunto de personas, contexto, eventos o sucesos sobre el cual se recolectan los datos. En la investigación se contó con una población de ciento cincuenta y cuatro (154) empleados que laboran en la empresa objeto de estudio, considerándose una población pequeña y finita. Para este fin, se escogió como unidades de análisis a la totalidad de los departamentos incluyendo el personal del área de talento humano (ver cuadro 2).

Cuadro No 2.
Distribución de la Población

N°	Departamento	Población
1	Administración	8
2	Almacén, Logística e Inventario	13
3	Bodegón	5
4	Carnicería	7
5	Charcutería	8
6	Área de caja	41
7	Comercialización	1
8	Compras	3
9	Delicateses	7
10	Fruver (Frutas y Verduras)	14
11	Mantenimiento	2
12	Mercadeo	1
13	Operaciones	19
14	Seguridad	15
15	Sistemas	2
16	Talento Humano	8
	Total	154

Fuente: Supermercado ubicado en Naguanagua (2015)

Para calcular la muestra, los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010:175) expresan que “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que

es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características que llamamos población”.

Para efectos de esta investigación, se seleccionó la muestra probabilística, donde todos los sujetos tuvieron las mismas oportunidades de opinar acerca de la gestión de recursos humanos que desarrolla el supermercado ubicado en Naguanagua. La forma en cómo se determinó la muestra es a través del método de muestreo aleatorio simple, es decir, que todos los sujetos de una población tienen la misma probabilidad de entrar y formar parte de la muestra. Para determinar el tamaño de la muestra se implementó la fórmula de muestreo aleatorio, tomando como referencia a Arguello (2015):

La fórmula para calcular la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2}{\frac{E^2}{p \times q} + \frac{Z^2}{N}}$$

Los datos son:

Enfoque Cualitativo

Z (nivel de confianza 90%) = 1,645

p (variabilidad positiva 50%) = 0,5

q (variabilidad negativa 50%) = 0,5

N (tamaño de la población) = 154

E (error 10% máximo permitido) = 0,1

Introduciendo los datos, se tiene:

$$n = \frac{1,645^2}{\frac{(0,1)^2}{0,5 \times 0,5} + \frac{1,645^2}{154}}$$

n = 47 trabajadores

Una vez realizado el cálculo de la muestra, arrojó un resultado de 47 trabajadores, con la finalidad de recoger los datos necesarios que dieron respuesta a los objetivos planteados, obteniendo resultados claros y concisos en la investigación.

Validez y Confiabilidad

La validez y la confiabilidad del instrumento son de suma importancia para la investigación ya que aportaron una constancia de que la investigación fue seria y los resultados reales.

Validez

En lo que respecta a la validez, es realmente significativo cuando se trata de un instrumento de medición. Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2010:201), manifiesta que “la validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”. De igual manera estos autores explican que la validez es “un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencias: 1. Evidencia relacionada con el contenido, 2. Evidencia relacionada con el criterio y 3. Evidencia relacionada con el constructo.” La autora de esta investigación decidió aplicar como método de validación la evidencia relacionada con el contenido, la cual según Silva (2009:6) explica que este tipo de validación “se determina antes de la aplicación del instrumento, mediante el juicio de expertos”. En este caso la validez se realizó a través del juicio de tres expertos (Ver anexo A).

Confiabilidad

La confiabilidad de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010:200), consiste en el “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”, y sostiene que la confiabilidad implica cualidades de estabilidad,

consistencia y exactitud en el instrumento destinado a la recolección de datos. En tal sentido, para obtener la confiabilidad del instrumento se aplicó un estadígrafo para el cálculo a través del coeficiente Alpha de Cronbach, donde Tornimbeni, Pérez y Olas (2008:254) explican que “este coeficiente refleja el grado de co-variación de los ítems. Si los ítems covarían fuertemente, asumirá un valor cercano a 1, y si los ítems son linealmente independientes, asumirá valores cercanos a 0.”

Para este procedimiento se utilizaron los cuarenta y siete instrumentos aplicados. Se procesaron los datos en una tabla de cálculo diseñada para tal fin en el software EXCEL 97-2003, y se calculó la fórmula correspondiente, obteniéndose un coeficiente de 0.8757 (87,57%) (Ver anexo B), dando como resultado alto grado de confiabilidad.

Técnica de Análisis de Datos

Se utilizó la técnica de estadística descriptiva, la cual se realizó a través de la distribución de frecuencia y porcentaje, esta permitió el análisis y discusión de los resultados. En tal sentido Hernández, Fernández y Baptista (2010:343), afirman que la distribución de datos “es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”. Posteriormente se elaboraron cuadros estadísticos de doble entrada que responden a la frecuencia y porcentaje de respuestas dadas, que permita dar a la luz las tendencias de la posible solución al problema.

En cuanto a la interpretación de los resultados del cuestionario, se realizó partiendo de las frecuencias de las respuestas emitidas por los encuestados. Estos datos se extrapolaron a un cien por ciento (100%) de respuestas. Una vez emanados se realizó el análisis individual con el apoyo teórico vinculado con cada ítem.

Por otra parte, para la información obtenida del registro escrito producto de la observación libre se consideran como datos primarios que según Palella y Martins (2010:171) "son aquellos que se obtienen directamente de la realidad misma, sin sufrir ningún proceso de elaboración previa". Es decir, son los datos que la investigadora recogió por sí misma por estar en contacto directo con la realidad de la empresa en estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Este capítulo hace referencia al análisis y presentación de resultados, los cuales se obtuvieron mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información, diseñados para dar respuestas a los objetivos planteados, cuyos resultados sirvieron de apoyo para analizar la gestión de recursos humanos en el subsistema de adiestramiento y desarrollo de un supermercado ubicado en Naguanagua Estado Carabobo.

A tal efecto, se manejó la entrevista semi estructurada con dieciocho preguntas abiertas, empleada al Gerente de Talento Humano de la empresa en estudio, quien ofreció información de la Gestión de Recursos Humanos para dar respuesta al primer objetivo de la investigación. Con estos datos, se procedió a la interpretación analítica, contrastada con el fundamento teórico del trabajo. (Ver Anexo C)

Además, se utilizó la técnica de la encuesta a través de un cuestionario tipo Likert con 5 opciones de respuestas contentivo de veinticinco ítems, que permitió recoger la opinión de los trabajadores incluyendo al personal del departamento de talento humano acerca de la gestión de personas específicamente con respecto al subsistema de desarrollo. (Ver Anexo D)

Para la presentación se agruparon los resultados por indicador, exponiéndolos en tablas, de forma que facilitó el análisis cuantitativo.

A continuación se exponen los resultados de acuerdo con cada objetivo específico planteado en la investigación:

Como primer objetivo se planteó diagnosticar la situación actual de la gestión de recursos humanos con respecto a su subsistema de adiestramiento y desarrollo de un Supermercado de Naguanagua, aplicando una entrevista al Gerente de Gestión de Recursos Humanos, cuyos resultados se muestran a continuación:

Dimensión: Gestión de Recursos Humanos

Indicador: Sistema de Recursos Humanos

Cuadro N° 3
Conceptualización de la entrevista

No	Ítems	Respuestas
1	¿Cuáles son las funciones del departamento de gestión humana que Uds. realizan?	<p>-Desarrollamos, ejecutamos y velamos por el cumplimiento de las políticas en materia de RRHH.</p> <p>-Ejecutamos todos los procesos de captación, selección, mantenimiento y desarrollo del talento.</p> <p>-Administración de sueldos y salarios.</p> <p>-No tienen un modelo para la evaluación de desempeño.</p> <p>-Adiestramiento in house.</p> <p>-Coordinamos todos los eventos sociales y deportivos.</p> <p>-Dirigimos el comité de Salud y Seguridad Laboral, el Comité deportivo. El comité de mejora continua.</p> <p>-Coordinamos acciones conjuntas con la gerencia de comercialización en materia de Higiene y seguridad industrial, donde se ejecuta el plan de dotación de personal, equipos de protección personal, uniformes, implementos de trabajo, sistemas contra incendio, planes de desalojo y ejecución de mejora continua.</p>

No	Ítems	Respuestas
1.1	<p>¿Cuando me habla de que coordinan la parte de Seguridad Industrial. La empresa no cuenta con un Departamento de Seguridad Industrial?</p>	<p>Actualmente no disponemos, ni de un departamento, ni por supuesto existe la persona que lleva.</p>
2	<p>¿Qué acciones desarrolla la gerencia de gestión humana para mantener el diálogo social y la motivación al personal?</p>	<p>A pesar de no tener sindicato, hemos respetados las reivindicaciones; revisamos constantemente sus beneficios no salariales contemplados en sus contrato individuales de trabajo, nos reunimos constantemente con los distintos comités, siempre tratando de obtener un buen clima de trabajo en la medida que nuestro negocio y la ley nos lo permita</p>
3	<p>¿Si tienen formalizados los procesos del área de recursos humanos, que métodos, medios e instrumentos aplican para cada proceso (reclutamiento y selección, contratación, compensación y evaluación de personal?</p>	<p>Todos los procesos que has mencionado, están formalizados en nuestro manual de RRHH, el reclutamiento se hace a través de portales web, algunos cargos se hacen a través de prensa escrita, pero aún estamos recibiendo curricula en papel. pero en el resto de los procesos deben implementarse más automatizaciones.</p>
3.1	<p>¿En la empresa se implementa, el reclutamiento interno?</p>	<p>Practicamos el reclutamiento interno, con personas que han demostrado tener un poco de dominio en alguno de estos oficios</p>

No	Ítems	Respuestas
4	<p>¿Qué servicios del área de Recursos Humanos ofrecen al trabajador? De los que ha mencionado, ¿Cuáles han sido más efectivos o viceversa y por qué?</p>	<p>Los servicios que se contemplan parten desde la administración de la nómina.</p>
5	<p>¿Cuáles criterios utilizan para la negociación con los trabajadores en relación al adiestramiento y desarrollo del personal?</p>	<p>Aquí si tengo que mencionar que hoy día, estamos siendo más reactivos que proactivos en lo concerniente al adiestramiento y desarrollo del personal, como te comentaba anteriormente, aun no tenemos un plan estructurado que responda a una DNA idónea para que existan criterios objetivos que faciliten la negociación con los trabajadores referente al adiestramiento y desarrollo de ellos</p>
6	<p>¿Tienen definido la visión, misión y valores del Supermercado?</p>	<p>Si, toda la filosofía está definida</p>
6.1	<p>¿Le muestran a los trabajadores, o le dan a conocer, para que ello se familiaricen con esa visión, misión, valores o con los objetivos de la organización?</p>	<p>Claro, el proceso de inducción se basa en eso, en iniciar todo lo que es la parte de la filosofía corporativa de recursos humanos.</p>

Fuente: Parra (2016)

Sobre la base de las respuestas obtenidas a través de la entrevista, se dividió el análisis de acuerdo a los indicadores: el sistema de recursos humanos que abarcó: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y evaluación. Estos ítems se abordaron en las preguntas 1 al 6, basados en la teoría de Chiavenato (2000) citado por Cejas y Chirinos (2014).

Posteriormente, el indicador adiestramiento desde los ítems 7 al 18, los cuales fueron planteados desde los siguientes subindicadores: diagnóstico, planificación, ejecución, evaluación (reacción, aprendizaje, cambio de conducta, resultados), sobre la base del modelo de Rey Nerza (2013) para el Sistema de Adiestramiento y Desarrollo, el Modelo de Evaluación de la Formación de Kirkpatrick Donal (1998). Además se incluyó la profesionalización del personal y rutas de carreras.

En lo que respecta al subsistema de recursos humanos, el entrevistado opinó que ejecutan todos los procesos de captación, selección, mantenimiento y desarrollo del talento. Los procedimientos para la captación están formalizados en el manual. El reclutamiento se hace a través de portales web, algunos cargos a través de prensa escrita, se reciben curricula. Pero en el resto de los procesos no están formalizados.

Para la evaluación de personal, lo realiza el supervisor inmediato con el apoyo de recursos humanos, pero el programa de evaluación de desempeño no mide competencias ni técnicas y ni actitudinales, sino más bien actitudes comportamentales.

En lo que respecta a la nómina se desarrollan: contratos de trabajo, planes de incentivo, pagos parafiscales, ticket de alimentación, pasivos laborales, relaciones con los bancos, prestamos al personal, descuentos por nomina, entrega de recibos, atender reclamos de los trabajadores, entre otros.

Actualmente no disponen de un departamento responsable de la seguridad e higiene laboral, sin embargo se dota al personal de los implementos a través del plan de dotación de personal, equipos de protección personal, uniformes, implementos de trabajo, sistemas contra incendio, planes de desalojo y ejecución de mejora continua.

Con respecto al direccionamiento estratégico de la empresa, poseen la misión, visión, valores, que son impartidos durante el programa de inducción de personal. Se mantiene el diálogo entre las partes, respetando los derechos y reivindicaciones contempladas en el contrato individual de trabajo y las leyes en esta materia. También mantienen planes sociales.

Por último, para el adiestramiento y desarrollo de personal, no diseñan un plan de formación de personal, se manejan a través del adiestramiento in house, dependiendo de las necesidades de la empresa y las especificaciones de los cargos, debido a la rotación y dificultad para conseguir personal especializado.

En general la empresa abarca las actividades implicadas en el subsistema de recursos humanos, que según Chiavenato (2000) citado por Cejas y Chirinos (2014), plantea seis actividades o subsistemas de recursos humanos: Admisión de personas, Aplicación de personas, Compensación de las personas, Desarrollo de personas, Mantenimiento de las personas y Evaluación de personal.

En resumen, a pesar de manifestar que existe un manual y algunas de las actividades están automatizadas, se observa que se hace más énfasis en el área de captación y administración de nómina.

Por otra parte, las respuestas y análisis al indicador Adiestramiento, se desarrollaron desde el ítems 7 al 18, los cuales se exponen a continuación:

Cuadro N° 3
Conceptualización de la entrevista (Continuación)

No	Ítems	Respuestas
7	¿Cómo hacen el diagnóstico de necesidades de adiestramiento?	Actualmente se maneja el criterio de los supervisores o jefes inmediatos de cada área, enfocándose más en competencias técnicas que ayudan al desempeño meramente de las tareas específicas en el corto tiempo
8	¿Cómo realiza la planificación del adiestramiento?	El adiestramiento actual, no responde a una planificación, estamos trabajando en un Plan de formación que tiene como primer paso la implementación de la DNA
9	¿Hay un programa o un plan? ¿Entregan plan Ince´s?	No
10	¿Qué actividades realizan para el desarrollo del personal?	Las actividades que realizamos actualmente son más recreativas de esparcimiento y lúdicas, que de formación y desarrollo
11	¿Cómo lo realizan?	Bueno las actividades, se coordina con los distintos comités, así como la gerencia de mercadeo y RRHH
12	¿Que evalúan en el adiestramiento?	El antes, todo lo que requiere la planificación, el durante, el adiestramiento en si, por ejemplo, calidad del instructor, del lugar, pertinencia del tema, refrigerios y asistencia, luego la reacción de la gente con el adiestramiento recibido

No	Ítems	Respuestas
13	¿Cuál es la reacción del personal ante el adiestramiento?	Muy receptiva y positiva, sin embargo a veces tenemos personas que están a la expectativa porque aún no ha asistido a algún adiestramiento en particular
13.1.	¿El personal asiste, cuando le realizan la invitación, al adiestramiento?	Si casi el 100%, por lo general
14	¿Cómo determinan el dominio de las habilidades, destrezas, cambios de conductas, comportamientos, entre otras competencias a través del adiestramiento?	Bueno en primer lugar se monitorea a través del supervisor inmediato, a través de estadísticas de control
15	¿Qué acciones desarrollan para evaluar los resultados del adiestramiento?	Aun no tenemos estructurado el plan que determinara esas acciones
16	¿De no ser efectivo el adiestramiento, qué acciones emprenden para replanificarlo?	Estamos primero trabajando en medir objetivamente la efectividad de los adiestramiento para luego ir las causas y originar las acciones, bien sea de replanificación o rediseño, etc.
17	¿Qué acciones emprenden para lograr la profesionalización del personal?	Aun no tenemos contemplado el Plan de formación que responderá esa interrogante.
18	¿Cuáles aspectos toman en cuenta para trazar las rutas de carreras?	Buenos yo sé cuáles son los aspectos, pero actualmente no hemos establecidos los planes de carreras de nuestro talento para tener ya fijadas la rutas como tal

Fuente: Parra (2016)

En lo que respecta al Adiestramiento, el modelo utilizado para el análisis fue el propuesto por Rey Nerza (2013), dividido en tres tipos: antes, durante y después; para cada tipo se plantean las siguientes acciones: diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación. Por tanto, el análisis subsecuente está relacionado con cada actividad:

Cuadro N° 4
Comparación del Subsistema de Adiestramiento vs Empresa en estudio

Adiestramiento	Antes	Durante	Después
Diagnóstico	No se realiza un plan de detección de necesidades de adiestramiento	Se maneja según el criterio de los supervisores o jefes	No se efectúa
Planificación	El adiestramiento actual, no responde a una planificación	Se enfoca más en competencias técnicas que ayudan al desempeño meramente de las tareas específicas en el corto tiempo	No se efectúa
Ejecución	Se coordina con los distintos comités, así como la gerencia de mercadeo y RRHH	Las actividades que realizan actualmente son más recreativas de esparcimiento y lúdicas, que de formación y desarrollo	No se efectúa
Evaluación	No se efectúa	Calidad del instructor, del lugar, pertinencia del tema, refrigerios y asistencia	La reacción del personal con el adiestramiento recibido

Fuente: Parra (2016) a partir de Rey Nerza (2013)

Con base a estos resultados, se determinó que la empresa realmente no diseña un plan de formación del personal, no parten de una detección de necesidades, sino del criterio del jefe del área, apuntando hacia las competencias técnicas y operativas que puedan ser mejoradas en un tiempo corto.

Para la ejecución, se coordina con otras áreas (comités, mercadeo y recursos humanos): lugar, refrigerio, instructor, pertinencia con las necesidades de los contenidos. Las actividades de adiestramientos son más recreativas de esparcimiento y lúdicas, que de formación y desarrollo. Estas son evaluadas en base a la reacción de los participantes. Por lo tanto no se cumplen las actividades para un plan de formación del personal.

Cabe destacar, que el proceso de desarrollo de recursos humanos conlleva anticipadamente la consideración de los factores que se desarrollarán en los procesos específicos de capacitación y adiestramiento, así lograr alcanzar un desarrollo eficiente y acorde a las necesidades de los individuos que serán objeto de dichos planes. Para Ayala (2004), una efectiva toma de decisiones en materia de capacitación y desarrollo, debe prestar atención a los componentes: Productividad, equidad, sostenibilidad, potenciación.

Esto implica, que el adiestramiento mejora el rendimiento y es medido básicamente por su productividad. De igual forma, todo el personal tiene la misma posibilidad de desarrollo, sin barreras que puedan obstaculizarla, para garantizar las oportunidades y que al mismo tiempo se mantengan vigentes en el tiempo, en las mismas condiciones. Por último, todo plan de desarrollo debe ser integral para que las personas participen plenamente en las decisiones y en los procesos de capacitación. Pero en este caso, ante la falta de un programa de adiestramiento concebido para lograr el desarrollo humano, se hace dificultoso alcanzarlo.

Dentro de este orden de ideas, teniendo en cuenta el modelo de Kirkpatrick (1998) citado por Rodríguez (2005), para la evaluación del adiestramiento en el caso de la investigación el Supermercado ubicado en Naguanagua, no tiene parámetros para evaluar el alcance del adiestramiento. Si se toma en cuenta los niveles

propuestos por el autor, solo se logra medir el primer nivel de Reacción, en el cual se aprecia la satisfacción de los participantes frente al programa de adiestramiento.

Pero, el segundo nivel de Aprendizaje (busca medir cambios de actitud, la adquisición de nuevos conocimientos y el aumento de destrezas y habilidades), el tercer nivel, Cambio de Conducta (busca medir cambios sus conductas) y el cuarto nivel, Resultados (busca medir si efectivamente se observan mejorías en la organización), no se realizan estas acciones, por lo tanto, se desconoce si el esfuerzo del adiestramiento ha sido efectivo o no.

Continuando con la interpretación y análisis de los resultados, el segundo objetivo específico permitió determinar la apreciación de los trabajadores acerca de la gestión de recursos humanos con respecto al subsistema de adiestramiento y desarrollo de un Supermercado de Naguanagua.

Dimensión: Apreciación de los trabajadores acerca de la gestión de recursos humanos y del subsistema de adiestramiento y desarrollo

Indicador: Gestión de Recursos Humanos

Ítems 1: El proceso de reclutamiento de personal está acorde a las necesidades de la empresa.

**Cuadro N° 5
Admisión**

Alternativas	f	%
Siempre	8	17,02
Casi Siempre	19	40,03
Con Frecuencia	9	19,15
A veces	8	17,02
Nunca	3	6,38

Fuente: Parra (2016)

Análisis: Los resultados reflejan que el 58% de los encuestados opinaron que casi siempre y siempre, respectivamente, el proceso de reclutamiento de personal está acorde a las necesidades de la empresa. A estos resultados positivos se incorporan el 19% de con frecuencia, inclinando la interpretación sobre la base que si se desarrollan las acciones del subsistema de captación de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Dentro de este marco, se toma el supuesto teórico emitido por Chiavenato (2000) citado por Cejas y Chirinos (2014), para manifestar que este subsistema se trata de: Admisión de personas: Para incluir nuevas personas en la empresa. Incluye el reclutamiento y selección de personas. Entre estas actividades se encuentra el reclutamiento de posibles candidatos, que puede ser interno o externo realizado a través de técnicas para la captación.

Cuadro N° 6
Aplicación

Ítems	Siempre		Casi siempre		Con frecuencia		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
2. La selección de personal se ajusta a los requerimientos de la empresa	9	19,15%	25	53,19%	4	8,51%	6	12,77%	3	6,38%
3. Los procesos para la contratación de personal están ajustados a los derechos de los trabajadores	9	19,15%	11	23,40%	7	14,89%	13	27,66%	7	14,89%
4. La socialización del personal es congruente con las necesidades de la empresa	5	10,64%	16	34,04%	14	29,79%	12	25,53%	0	0,00%

Fuente: Parra (2016)

Análisis: De acuerdo con los resultados se determinó que la selección de personal se ajusta a los requerimientos de la empresa, opinión expresada por el 72,34% que agrupa los parámetros casi siempre y siempre. Para el ítems 3, referido a la

contratación de personal las opiniones fueron equitativas, teniendo un valor de 42,55% para los parámetros positivos y negativos respectivamente. Esta situación da a entender que existe ambigüedad en las opiniones acerca de que los procesos para la contratación de personal están ajustados a los derechos de los trabajadores. Para cerrar, en relación a la socialización se observó que 44,68% de las personas consideraron que casi siempre y siempre la socialización del personal es congruente con las necesidades de la empresa; sin embargo, es oportuno resaltar que un importante porcentaje ubicados en los renglones con frecuencia y a veces representado por 29,79% y 25,53 % denotan una inclinación negativa.

A este respecto, la socialización y contratación se ubican en las actividades de admisión, aplicación del subsistema de recursos humanos. Según Chiavenato (2000) citado por Cejas y Chirinos (2014) las actividades de Aplicación de personas es: Donde se diseñan las actividades que las personas realizan en la empresa, permitiendo orientar y acompañar el desempeño. Incluye diseño organizacional y de cargos, análisis de descripciones de cargos, orientación de las personas y evaluación de desempeño. Asimismo, la selección se incluye en el área de admisión, tratada anteriormente. En resumen se puede argumentar, que la empresa en estudio, maneja las actividades relacionadas con la captación mediante procesos acordes a las necesidades de la organización, a excepción de la aplicación (contratación y socialización), donde debe implementar mejoras.

Cuadro N° 7
Desarrollo

Ítems	Siempre		Casi siempre		Con frecuencia		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. La gestión para la formación y desarrollo está en concordancia con las necesidades del personal	4	8,51%	11	23,40%	12	25,53%	14	29,79%	6	12,77%
6. Ha percibido mejores resultados de su desarrollo personal posterior al adiestramiento recibido	8	17,02%	13	27,66%	10	21,28%	9	19,15%	7	14,89%
7. A través del adiestramiento se ha fortalecido el diálogo social en la empresa	6	12,77%	12	25,53%	12	25,53%	12	25,53%	5	10,64%
8. El adiestramiento ha incrementado la motivación del personal	7	14,89%	9	19,15%	11	23,40%	13	27,66%	7	14,89%
9. El adiestramiento recibido ha consolidado su desarrollo	5	10,64%	7	14,89%	15	31,91%	14	29,79%	6	12,77%

Fuente: Parra (2016)

Análisis: Los resultados reflejaron en el ítems 5, que el 42,56% de las opiniones se ubicaron en los renglones negativos de a veces y nunca en relación a si la gestión para la formación y desarrollo está en concordancia con las necesidades del personal. Para el ítems 6, hay un acumulado del 44,68% que opinó casi siempre y siempre han percibido mejores resultados de su desarrollo personal posterior al adiestramiento recibido; en el ítems 7 donde se afirmó que a través del adiestramiento se ha fortalecido el diálogo social en la empresa, los valores asumieron el 25,3% para los

parámetros casi siempre, con frecuencia y a veces, denotándose ambigüedad en las posturas para esta afirmación.

Aunado a lo anterior, el ítems 8, referido a si el adiestramiento ha incrementado la motivación del personal, las opiniones se inclinaron a las respuestas de índole negativo a las que se incorporan los indecisos para tener un acumulado de 65,95%. Por último, el ítems 9, donde se afirmó que el adiestramiento recibido ha consolidado su desarrollo el 74,47% resultado de acumular los renglones a veces, con frecuencia y nunca se ubica en respuestas negativas. Determinándose en consecuencia, que el resultado del adiestramiento no ha sido percibido en forma positiva por el personal, es decir, el adiestramiento no se ha consolidado, no son suficientes los esfuerzos para mantener la motivación, a pesar de cubrir las expectativas de la empresa en algunos casos.

De tal forma que, se toma lo expuesto por Chiavenato (2000) citado por Cejas y Chirinos (2014) en relación con las actividades para el desarrollo de personas las cuales van dirigidas a capacitar e incrementar el desarrollo personal y profesional. Incluye: entrenamiento y desarrollo, programas de cambio de comunicación e integración y desarrollo de las carreras

Cuadro N° 8
Mantenimiento, Compensación y Evaluación

Ítems	Siempre		Casi siempre		Con frecuencia		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10. El departamento de recursos humanos ejerce sus funciones de mantenimiento ajustados a las necesidades del personal	5	10,64%	11	23,40%	14	29,79%	15	31,91%	2	4,26%
11. Los beneficios socio-económicos cubren las expectativas del personal	1	2,13%	8	17,02%	8	17,02%	24	51,06%	6	12,77%
12. Se desarrolla un proceso de evaluación de personal acorde con las expectativas del trabajador	7	14,89%	8	17,02%	4	8,51%	20	42,55%	8	17,02%

Fuente: Parra (2016)

Análisis: Con base a los resultados se demostró que para el ítems 10, donde se afirmó que el departamento de recursos humanos ejerce sus funciones de mantenimiento ajustados a las necesidades del personal, el 36,17% de los encuestados opinó a veces y nunca, a este se acumula el renglón de con frecuencia para obtener una tendencia negativa del 65,93%. Para el ítems 11, se afirmó que los beneficios socio-económicos cubren las expectativas del personal, el 80,85% de los encuestados apreció que a veces, con frecuencia y nunca satisfacen las perspectivas salariales. Por último, para el ítems 12, donde se afirmó que se desarrolla un proceso de evaluación de personal acorde con las expectativas del trabajador, el 65,96% del personal emitió su opinión ubicándose en los renglones a veces, con frecuencia y nunca, siendo en general una tendencia negativa de las actividades de mantenimiento, compensación y evaluación de personal.

Ante estos aspectos, refiriendo a Chiavenato (2000) citado por Cejas y Chirinos (2014), en cuanto a la compensación de las personas, esgrime que son actividades dirigidas a incentivar y satisfacer las necesidades individuales. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios. Para el mantenimiento de las personas está destinado a crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias. Incluye: seguridad y calidad de vida, mantenimiento de relaciones laborales, administración de la disciplina. Posteriormente, la evaluación de personal son procesos empleados para acompañar, controlar y verificar las actividades de las personas y los resultados. Incluye: bases de datos y sistemas de formación general.

Indicador: Adiestramiento y desarrollo

**Cuadro N° 9
Diagnóstico, Planificación, Ejecución**

Ítems	Siempre		Casi siempre		Con frecuencia		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13. Se realiza un diagnóstico de necesidades de adiestramiento de personal	1	2,13%	4	8,51%	7	14,89%	26	55,32%	9	19,15%
14. Se realiza un inventario de necesidades de personal acorde a los requerimiento de adiestramiento en la empresa	6	12,77%	1	2,13%	7	14,89%	22	46,81%	11	23,40%
15. Se realiza una planificación del adiestramiento	4	8,51%	5	10,64%	8	17,02%	18	38,30%	12	25,53%
16. Se realiza una planificación de RRHH según las necesidades de la empresa	6	12,77%	5	10,64%	17	36,17%	14	29,79%	5	10,64%
17. La ejecución del plan se ejecuta según lo planeado	4	8,51%	6	12,77%	14	29,79%	16	34,04%	7	14,89%

Fuente: Parra (2016)

Análisis: Los resultados demostraron para el ítems 13, que el 89,36% de las respuestas a veces, nunca y con frecuencia tienen una tendencia negativa ante la percepción de los trabajadores que se realiza un diagnóstico de necesidades de adiestramiento de personal. Para el ítems 14, se determinó que el 85,1% de las respuestas se ubicaron en los reactivos a veces, nunca y con frecuencia, esto denota la tendencia negativa de las opiniones acerca de: se realiza un inventario de necesidades de personal acorde a los requerimientos de adiestramiento en la empresa. En cuanto al ítems 15, el 80,85% de las respuestas de los renglones citados, también tienen una tendencia negativa en cuanto a la percepción de: se realiza una planificación del adiestramiento. Igual situación se presenta en relación a los ítems 16 y 17, con un 76,6% y 78,72% respectivamente, que miden la percepción: se realiza una planificación de RRHH según las necesidades de la empresa y la ejecución del plan se ejecuta según lo planeado 78,72. Los valores de estos cinco ítems para el indicador Adiestramiento desde la percepción de los trabajadores denota una visión opuesta a las afirmaciones, pudiéndose interpretar que la empresa en estudio no efectúa la detección de necesidades de adiestramiento ni el plan de formación del personal.

Cuadro N° 10
Evaluación

Ítems	Siempre		Casi siempre		Con frecuencia		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
18. Se realiza una evaluación del adiestramiento impartido en la empresa	2	4,26%	10	21,28%	13	27,66%	17	36,17%	5	10,64%
19. El desarrollo de sus habilidades laborales han mejorado a partir del adiestramiento	11	23,40%	8	17,02%	13	27,66%	10	21,28%	5	10,64%
20. El desarrollo de sus destrezas laborales han mejorado a partir del adiestramiento	11	23,40%	7	14,89%	17	36,17%	7	14,89%	5	10,64%
21. El desarrollo de sus actitudes laborales han mejorado a partir del adiestramiento	11	23,40%	10	21,28%	13	27,66%	8	17,02%	5	10,64%
22. Ha incrementado su rendimiento laboral a partir del adiestramiento recibido	12	25,53%	12	25,53%	11	23,40%	7	14,89%	5	10,64%
23. Recibe realimentación de su desempeño posterior al adiestramiento recibido	8	17,02%	5	10,64%	14	29,79%	10	21,28%	10	21,28%

Fuente: Parra (2016)

Análisis: Los resultados demostraron que para el ítems 18, el 74,47% de los encuestados perciben a veces, con frecuencia y nunca se realiza una evaluación del adiestramiento impartido en la empresa. Para el ítems 19, la tendencia también fue negativa con un acumulado de 59,68% entre los reactivos a veces, con frecuencia y nunca para la afirmación: el desarrollo de sus habilidades laborales han mejorado a partir del adiestramiento. Otra predisposición de desaprobación fue emitida para el

ítems 20, donde el 61,7% opinó que a veces, con frecuencia y nunca: el desarrollo de sus destrezas laborales han mejorado a partir del adiestramiento. También para el ítems 23, se ubica en esta inclinación negativa con el 72,35% ante la afirmación: recibe realimentación de su desempeño posterior al adiestramiento recibido

Por el contrario, los ítems 21 con un 72,34% para: el desarrollo de sus actitudes laborales han mejorado a partir del adiestramiento y el ítems 22, con el 74,46% afirmando que ha incrementado su rendimiento laboral a partir del adiestramiento recibido, la tendencia fue afirmativa en los reactivos: siempre, casi siempre y con frecuencia.

De estos resultados se puede inferir que existen debilidades en el proceso de evaluación posterior al adiestramiento, sin embargo se ha incrementado el rendimiento y las actitudes laborales. Al respecto, se considera lo expuesto por Rey (2013), en relación a la misión del sistema de adiestramiento y desarrollo de personal:

Es la de lograr que las personas luego que ingresen a la organización, reciban la preparación necesaria y suficiente en calidad y cantidad, para alcanzar un desempeño óptimo en sus funciones y aprovechar al máximo las potencialidades de cada colaborador a lo largo de su permanencia dentro de la organización. Este sistema está conformado por cuatro subsistemas: diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación. (p. 59)

Sin embargo, en la empresa en estudio, no se están desarrollando los cuatro subsistemas que componen el adiestramiento de personal.

Cuadro N° 11
Profesionalización del personal

Ítems	Siempre		Casi siempre		Con frecuencia		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
24. La empresa realiza acciones para lograr la profesionalización del personal	1	2,13%	3	6,38%	7	14,89%	22	46,81%	14	29,79%
25. El plan de adiestramiento de la empresa está acorde con la ruta de carrera de su área de ocupación	5	10,64%	2	4,26%	4	8,51%	17	36,17%	19	40,43%

Fuente: Parra (2016)

Análisis: Con base en los resultados, se observó que para el ítems 24, referido a la empresa realiza acciones para lograr la profesionalización del personal, el 82,98% tiene una percepción negativa, ubicándose en los reactivos nunca, a veces y con frecuencia. Igual situación aconteció con el último ítem, donde se midió si el plan de adiestramiento de la empresa está acorde con la ruta de carrera de su área de ocupación, con un acumulado de los reactivos antes mencionados para un valor de 85,11% , siendo una tendencia negativa.

A manera de dar soporte teórico a estos resultados se toma lo dispuesto por Kirkpatrick (1998) citado por Rodríguez (2005), quien afirma que:

La razón para evaluar un programa de adiestramiento es para determinar la efectividad de dicho programa. Cuando se termina de evaluar se espera que los resultados sean positivos y gratificantes, tanto para las personas responsables del programa como para los gerentes de alto nivel, quienes toman decisiones basándose en la evaluación del programa. (p. 6)

A pesar de lo dispuesto por el autor del modelo de evaluación del adiestramiento, Kirkpatrick (1998), en el Supermercado ubicado en Naguanagua objeto de estudio, como no se diseña el plan de formación, no se efectúan acciones para el diagnóstico, su ejecución y evaluación se realiza según el criterio de los supervisores por área, no existe tampoco un seguimiento de su efectividad, así como de los cambios esperados en el trabajador. Esto implica que no se realiza un plan para lograr la profesionalización del personal, aunado a la falta de la ruta de carrera que oriente en las competencias necesarias para que el trabajador pueda ocupar otros cargos en niveles superiores.

Como tercer objetivo específico se describieron las acciones de mejora para la gestión de recursos humanos con respecto al subsistema de adiestramiento y desarrollo de un Supermercado de Naguanagua. Para lograr este cometido se presentó un cuadro con: debilidades encontradas, acciones, como, dirigido a:

Cuadro N° 12
Acciones de mejora para la gestión de recursos humanos

Debilidades	Acciones	Como	Dirigido a
Actualización de los procedimientos de:	Manual de normas y procedimientos de recursos humanos	-Revisión y actualización de las normas y procedimientos. -Activar los procesos de gestión de RRHH	Departamento de recursos humanos
No realizan el reclutamiento externo	Reclutamiento externo	-Activar las fuentes y técnicas para el reclutamiento externo	Departamento de recursos humanos y Mercadeo
No tienen un modelo para la evaluación de desempeño	Modelo de Evaluación de desempeño	-Implantar un modelo de evaluación de desempeño. -Establecer las	Departamento de recursos humanos y Jefes de

Debilidades	Acciones	Como	Dirigido a
		competencias a medir. -Diseñar un formato para la evaluación de desempeño. -Actualizar las descripciones de cargo. Retroalimentar al personal evaluado	departamentos
La empresa no cuenta con un Departamento de Seguridad Industrial	Funciones de higiene y seguridad industrial	-Formalizar las funciones del departamento de higiene y seguridad industrial -Contratar o adiestrar a personal del departamento de RRHH para ejercer estas funciones	Departamento de recursos humanos y Jefes de departamentos, Comités
No se efectúan el plan de detección de necesidades de adiestramiento	Diseño del plan de detección de necesidades de adiestramiento	-Diseñar las acciones para la DNA. -Diseñar un instrumento para la DNA. -Involucrar al personal supervisorio. -Realizar los diagnósticos organizacionales, de personal y de las operaciones para obtener las necesidades reales de mejoras.	Departamento de recursos humanos y Jefes de departamentos
No se diseña el plan de formación de personal	Diseño del plan de formación de personal	-Sobre la base de la DNA, establecer las acciones para la formación, programa, recursos, fechas, personal, instructores, cronograma, entre otros. -Atender a los objetivos instruccionales para	Departamento de recursos humanos y Jefes de departamentos

Debilidades	Acciones	Como	Dirigido a
		organizar la programación del adiestramiento. -Informar al personal involucrado.	
No se realiza evaluación del adiestramiento impartido	Diseño del proceso de evaluación del adiestramiento	- Realizar instrumentos de evaluación. -Establecer las actitudes, conductas, tareas, a medir. -Diseñar indicadores de adiestramiento (cantidad y calidad de estrategias de aprendizaje, cantidad de personal adiestrado, costos, otros).	Departamento de recursos humanos Jefes de departamentos

Fuente: Parra (2016)

Las acciones de mejora para la gestión de recursos humanos con respecto al subsistema de adiestramiento y desarrollo de un Supermercado de Naguanagua, estuvieron orientadas para disminuir las debilidades encontradas a través de las respuestas de la entrevista efectuada al Gerente de Recursos Humanos y de la percepción de los trabajadores.

Por tal motivo, se enfocaron en las mejoras para la gestión de los subsistemas de admisión (captación), mantenimiento (seguridad e higiene, evaluación de desempeño), desarrollo y adiestramiento de personal.

CONCLUSIONES

Una vez desarrollada la investigación que permitió analizar la gestión de recursos humanos en el subsistema de adiestramiento y desarrollo de un supermercado ubicado en Naguanagua Estado Carabobo, se presentan las conclusiones vinculadas con los objetivos del estudio y en consonancia con la realidad de la empresa en estudio vista desde la percepción de los trabajadores y responsables del área de personal.

Al respecto, a través del primer objetivo específico se diagnosticó la situación actual de la gestión de recursos humanos con respecto a su subsistema de adiestramiento y desarrollo de un Supermercado de Naguanagua. En este aspecto, se evidenció a través de las respuestas emitidas por el Gerente de Talento Humano, que no se diseña una planificación, ejecución, desarrollo y evaluación del sub sistema de adiestramiento y desarrollo.

Considerando estas respuestas, el entrevistador informó que dependiendo de las necesidades de adiestramiento detectadas por los supervisores de cada área se realizan actividades in house, debido a la alta rotación de personal y las dificultades para conseguir a especialistas. También se denotó, que las actividades de adiestramiento se enfocan en las competencias técnicas, las acciones son de índole recreativas, de esparcimiento y lúdicas como estrategias para la formación. Adicional a esto, en la evaluación, es medido a partir de la productividad; pero en definitiva no se tiene una idea de la efectividad del proceso de adiestramiento impartido.

Con respecto al segundo objetivo específico permitió determinar la apreciación de los trabajadores acerca de la gestión de recursos humanos con respecto al subsistema de adiestramiento y desarrollo de un Supermercado de Naguanagua. En este sentido, para el subsistema de captación, específicamente para el reclutamiento, selección y

socialización de personal la percepción generalizada es que cumple con las necesidades de la empresa, no así el proceso de contratación donde fue negativa la apreciación del trabajador.

En lo atinente al adiestramiento y desarrollo de personal, existe coincidencia en los resultados de la entrevista al Gerente de Talento Humano con respecto a la percepción de los trabajadores, ya que se determinó que la formación no está acorde con las necesidades del personal, el adiestramiento en parte consolida el desarrollo del trabajador, pero no incrementa la motivación, sin embargo, se ha percibido mejoras posterior a la participación en los programas que ha implantado la empresa, esto ayuda a consolidar el diálogo social.

Asimismo, la percepción fue negativa en relación al proceso de evaluación del adiestramiento, porque no se realimenta ni ha incrementado el desempeño, no se desarrollan las actitudes laborales, destrezas, habilidades según las opiniones generalizadas, por supuesto, al no ejecutarse una evaluación cónsona con un plan de formación, los resultados no son percibidos en forma eficaz, o en función de los objetivos de la empresa. Esto inhibe la profesionalización, ya que no se logra el desarrollo esperado, además la entidad no tiene contemplado una ruta de carrera lo cual limita las aspiraciones de crecer personal y profesionalmente al trabajador.

Otra área estudiada en este trabajo, correspondió al mantenimiento, compensación y evaluación de desempeño, como componentes del subsistema de recursos humanos, teniendo como resultados que el departamento de recursos humanos no siempre ejerce sus funciones acordes con las necesidades del personal, los beneficios salariales no cubren las expectativas, por último el proceso de evaluación de desempeño tampoco cubre las expectativas de los trabajadores. Esto implica, que la percepción de estas actividades son negativas por parte de los encuestados.

Por último, como tercer objetivo específico se describieron acciones de mejora para la gestión de recursos humanos con respecto al subsistema de adiestramiento y desarrollo de un Supermercado de Naguanagua. Para lograr este propósito, se analizaron las debilidades de cada área del subsistema de recursos humanos, así en función de esto se presentaron las acciones, el cómo lograrlas y dirigidas a.

De acuerdo con lo anterior, se plantearon acciones para mejorar los procedimientos internos contemplados en los manuales que posee la empresa: acciones para el reclutamiento, evaluación de desempeño, departamento de seguridad e higiene industrial. Para el subsistema de adiestramiento y desarrollo se sugirió el diseño del plan de detección de necesidades, plan de formación de personal, diseño de un proceso de evaluación del adiestramiento.

En resumen, la empresa no realiza un plan de formación de recursos humanos, lo que conlleva a debilidades en la planificación, inventario de personal, detección de necesidades de adiestramiento, planificación, ejecución y evaluación. Además, presenta debilidades en las actividades correspondientes a la compensación, seguridad e higiene, evaluación de desempeño, que afecta la gestión de recursos humanos en cada subsistema analizado.

RECOMENDACIONES

Al llegar a esta etapa de la investigación de acuerdo a las conclusiones y debilidades encontradas surgen una serie de recomendaciones:

- Analizar las actividades del sistema de recursos humanos para adaptarlo a los objetivos de la empresa, las necesidades del personal, así mismo a la realidad socioeconómica del país.
- Evaluar las actividades del subsistema de adiestramiento y desarrollo de personal, en congruencia con las etapas de diagnóstico de necesidades de adiestramiento, planificación, ejecución, evaluación.
- Diseñar un plan de diagnóstico de necesidades de adiestramiento.
- Diseñar un plan de formación adaptado a las necesidades de adiestramiento encontradas.
- Diseñar instrumentos para la detección de necesidades de adiestramiento, de evaluación de desempeño.
- Retroalimentar al personal, posterior a las actividades de adiestramiento efectuadas.
- Crear una metodología propia para el proceso de evaluación de desempeño.
- Evaluar las competencias, habilidades, actitudes, destrezas, conocimientos antes, durante y posterior al adiestramiento.

- Actualizar las descripciones de cargo.
- Crear incentivos personales, laborales, para mantener motivado al personal.
- Crear las rutas de carrera cónsona con la estructura de la empresa.
- Programar la profesionalización del personal para mantener el desarrollo personal, motivación del trabajador.
- Realizar estudios de mercado para determinar las fuentes externas que se ajusten a las necesidades del proceso de captación.
- Realizar inventarios de personal, a fin de contar con stock de candidatos con oportunidades de ocupar cargos internamente.
- Revisar los conceptos salariales y beneficios sociales, a fin de mantener actualizados los salarios con respecto a la realidad económica nacional.
- Estimular la colaboración entre compañeros sobre la tareas de otros y objetivos de la organización.
- Elaborar acciones para mantener el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, a fin de disminuir el alto nivel de rotación de personal.

LISTA DE REFERENCIA

Alles, Martha (2005) **Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°**. Editorial GRANICA. Buenos Aires.

Álvarez, Carla; Córdova, Karem y Pinto, Freddy (2011). **Análisis de la Gestión de RRHH en el proceso de adiestramiento y desarrollo en una empresa de pintura, ubicada en el Estado Carabobo**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Campus Bárbula estado Carabobo.

Arguello, Emma (2015). **Estadística I y II. Muestreo. Semestre 1ero 2015**. Disponible en: <http://www.profemmaarguello.blogspot.com/>

Arias, Fidias (2012). **Proyecto de Investigación**. Editorial Episteme. Venezuela.

Arnold, Marcelo y Osorio, Francisco (2008). **Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas**. Departamento de Antropología. Universidad de Chile. Revista en línea. Disponible: <http://www.revistas.uchile.cl/index.php/CDM/article/viewFile/26455/27748>

Ayala Villegas, Sabino (2004). **Remuneraciones**. (Documento en línea) (consulta: 2015 Diciembre 02) (disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/remuneracion/)

Carrasco, J. Caldedero, J. (2010). **Aprendo a investigar en educación**. Madrid-España. Editorial Rialp, S.A.

Cejas Magda y Chirinos, Nilda (2014) **La gestión de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico**. Biblioteca de Ciencias económicas y Sociales. Universidad de Carabobo, Valencia.

Chiavenato, Idalberto (2008) **Gestión del Talento Humano**. 3ª Edición. Editorial Mac. Graw Hil. México.

Chiavenato, Idalberto (2010). **Administración de Recursos Humanos**. 9na Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de Diciembre de 1999, Nro 36.860.

Delgado de Smith Yamile y Colombet Christian (2013). **Relaciones Industriales: Reflexiones teóricas y prácticas**. Biblioteca de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo, Valencia.

Donnelly, Ivancevich (2007). **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas**. Octava Edición. México.

Drucker, Peter y Maciarello, Joseph (2007) **El ejecutivo eficaz**. Butterworth-Heinemann. Massachusetts.

French, W. y Bell, C. (1995). **Desarrollo Organizacional. Aportes de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización**. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2010). **Metodología de la Investigación**. 5ta edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), Definición de accidente de trabajo y enfermedades ocupacionales. República Bolivariana de Venezuela (2005) Gaceta oficial No 38.236. Caracas.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Gaceta Oficial de la República de Venezuela. Número 6.076. 30 de Abril de 2012. Decreto N° 8.938.

Marcano, María (2003). **La Ciencia de la Psicología en el Nuevo Milenio**. Editorial Rivolta, Valencia – Venezuela.

Méndez, Ángel (2010). **Propuesta de cambio organizacional en una institución educativa**. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. <http://www.virtual.sepi.upiicsa.ipn.mx/tesis/397.pdf>

Mondy, Wyne y Noe, Robert (2005). **Administración de Recursos Humanos**. Pearson Educación. 9ª Edición. Ciudad de México DF.

Observatorio Venezolano de Conflictividad Social (OVCS) (2015). **Informe Situación de los conflictos laborales**. Caracas.

Palella y Martins (2010). **Metodología de la Investigación Cualitativa**. (3ra ed). Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDEUPEL). Caracas.

Ramírez, Daniela y Tang, Francisco (2012). **Diseñar estrategias que permitan maximizar la capacitación y adiestramiento profesional, del personal del**

Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo en el departamento de detección de necesidades y adiestramiento, a fin de obtener un mejor rendimiento en el desempeño de sus labores”. Trabajo de Grado. Universidad Nueva Esparta. Caracas-Venezuela.

Reid-Cunningham A. (2008). **Maslow Teoría de la Motivación y las Necesidades Humanas: Un Análisis Crítico.** PhD Qualifying Examination School of Social Welfare University of California, Berkeley.

Rey de Polanco, Nerza (2013). **Planificación y Desarrollo del Talento Humano.** Biblioteca de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo, Valencia.
Rodríguez, Julio (2005).

Evaluación de la Formación. El Modelo Kirckpatrick para la evaluación de la formación. Revista electrónica (revista en línea) Capital Humano. N° 189. Junio, 2005. Disponible en: <http://www.uhu.es/yolanda.pelayo/docencia/Virtualizacion/2-contenidos/parte%204/MODELO%20DE%20KIRCKPATRICK.pdf>

Sánchez, Rosbelly (2013). **Plan estratégico para medir la eficacia del adiestramiento del personal en Alcave Venezuela, C.C.A.** Tesis de Grado (publicada), presentado ante la Universidad José Antonio Páez. Disponible en: <https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/informe-de-pasantias1.pdf>.

Silva, Rosanna (2009). **Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos** documento en línea disponible en: <http://www.slideshare.net/rosilfer/validez-confiabilidad>, Consulta: 2012, abril 8.

Sutton, Carolina (2001). **Capacitación y Adiestramiento una herramienta para las Organizaciones.** Editorial Universidad de Belgrano. Buenos Aires.

Tornimbeni, Silvia, Pérez, Edgardo y Olas, Fabián (2008) **Introducción a la Psicometría** Editorial Paidós SAICF, Buenos Aires.

Whitmore, John (2011). **Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas.** Editorial Paidos Iberica, Barcelona.

ANEXOS

ANEXO A (VALIDACIÓN)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Bruno M. Valera H**, titular de la Cédula de Identidad **V- 7.575.154** profesor activo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Relaciones Industriales, adscrito a la Cátedra de **Estadística**, hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SUBSISTEMA DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE UN SUPERMERCADO UBICADO EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO**, presentado por: Nelma R. Parra C, Cédula de Identidad N° **13.096.403** cumple con los requisitos exigidos y considero el instrumento válido para responder los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

En Valencia, a los 21 días del mes de Enero del año dos mil dieciséis.

Aprobado por:

Prof. Bruno M. Valera H



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

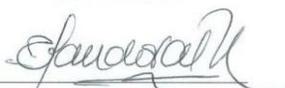


CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Themis E. Sandoval U**, titular de la Cédula de Identidad **V- 9.678.556** profesora activa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Relaciones Industriales, adscrito a la Cátedra de **Organización y Dirección de Empresas**, hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SUBSISTEMA DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE UN SUPERMERCADO UBICADO EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO**, presentado por: Nelma R. Parra C, Cédula de Identidad N° **13.096.403** cumple con los requisitos exigidos y considero el instrumento válido para responder los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

En Valencia, a los 21 días del mes de Enero del año dos mil dieciséis.

Aprobado por:


Prof. Themis E. Sandoval U
C: 9678556



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Judith C. Bracho V**, titular de la Cédula de Identidad **V- 13.046.999** profesora activa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Relaciones Industriales, adscrito a la Cátedra de **Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal**, hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SUBSISTEMA DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE UN SUPERMERCADO UBICADO EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO**, presentado por: Nelma R. Parra C, Cédula de Identidad N° **13.096.403** cumple con los requisitos exigidos y considero el instrumento válido para responder los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

En Valencia, a los 25 días del mes de Enero del año dos mil dieciséis.

Aprobado por:


Judith C. Bracho V 13.046.999

ANEXO C (ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA)

Guía de entrevista semi estructurada para la Gerencia de Recursos Humanos de un Supermercado ubicado en Naguanagua Estado Carabobo.

Profesión: Lcda. en Relaciones Industriales

Estudios de Postgrado:

Años de experiencia en el cargo o áreas conexas: _____

Experiencia Profesional: _____

La intención de esta entrevista semiestructurada es indagar para obtener la mayor cantidad de información de primera fuente y responder al objetivo específico: Diagnosticar la situación actual de la gestión de recursos humanos con respecto a su subsistema de adiestramiento y desarrollo de un Supermercado de Naguanagua.

Sobre la gestión de Recursos Humanos y la visión del negocio

1. ¿Cuáles son las funciones del departamento de gestión humana que Uds. realizan?
2. ¿Qué acciones desarrolla la gerencia de gestión humana para mantener el diálogo social y la motivación al personal?
3. ¿Si tienen formalizados los procesos del área de recursos humanos, que métodos, medios e instrumentos aplican para cada proceso (reclutamiento y selección, contratación, compensación y evaluación de personal)?
4. ¿Qué servicios del área de recursos humanos ofrecen al trabajador? De los que han mencionado, ¿Cuáles han sido más efectivos o viceversa y por qué?
5. ¿Cuáles criterios utilizan para la negociación con los trabajadores en relación al adiestramiento y desarrollo del personal?

6. ¿Tienen definido la visión, misión y valores del Supermercado?

Sobre el Subsistema de Adiestramiento y Desarrollo

7. ¿Cómo hacen el diagnóstico de necesidades de adiestramiento?

8. ¿Cómo realiza la planificación del adiestramiento?

9. ¿Hay un programa o un plan? ¿Entregan plan Ince´s?

10. ¿Qué actividades realizan para el desarrollo del personal?

11. ¿Cómo lo realizan?

12. ¿Qué evalúan en el adiestramiento?

13. ¿Cuál es la reacción del personal ante el adiestramiento?

14. ¿Cómo determinan el dominio de las habilidades, destrezas, cambios de conductas, comportamientos, entre otras competencias a través del adiestramiento?

15. ¿Qué acciones desarrollan para evaluar los resultados del adiestramiento?

16. ¿De no ser efectivo el adiestramiento, qué acciones emprenden para replanificarlo?

17. ¿Qué acciones emprenden para lograr la profesionalización del personal?

18. ¿Cuáles aspectos toman en cuenta para trazar las rutas de carreras?

ANEXO D (CUESTIONARIO)

	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SUBSISTEMA DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE UN SUPERMERCADO UBICADO EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO.	
INSTRUCCIONES GENERALES		
<p>El presente instrumento forma parte de una investigación que pretende analizar la gestión de recursos humanos en el subsistema de adiestramiento y desarrollo de un supermercado ubicado en Naguanagua Estado Carabobo. Con respecto a cada ítem presentado en este instrumento, lea cuidadosamente cada uno de ellos, y marque con una equis (x) una y solo una opción de respuesta. Usted forma parte de los informantes seleccionados para este estudio, motivo por el cual se le agradece contestar cada ítem que aquí se le plantea con la mayor sinceridad posible con ello ayudará a determinar la apreciación de los trabajadores acerca de la gestión de recursos humanos con respecto al subsistema de adiestramiento y desarrollo de un Supermercado de Naguanagua.</p>		
ESCALA DE PONDERACIÓN		
<p>En función de la frecuencia con la cual se observan características descritas en cada uno de los ítems o afirmaciones, se estableció la siguiente escala, mediante la cual se fija la ponderación final de los ítems a saber:</p> <p>SIEMPRE (S): La situación descrita se manifiesta en el 100% por ciento de los casos. Tiene una ponderación de cinco (05) puntos.</p> <p>CASI SIEMPRE (CS): La situación descrita se manifiesta en el 80% por ciento de los casos, tomando en cuenta 4 de cada 5 oportunidades. Tiene una ponderación de cuatro (04) puntos.</p> <p>CON FRECUENCIA (CF): La situación descrita se manifiesta en el 60% por ciento de los casos, tomando en cuenta 3 de cada 5 oportunidades. Tiene una ponderación de tres (03) puntos.</p> <p>A VECES (AV): La situación descrita se manifiesta en el 40% por ciento de los casos, tomando en cuenta 2 de cada 5 oportunidades. Tiene una ponderación de dos (02) puntos.</p> <p>NUNCA (N): La situación descrita se manifiesta en el 20% por ciento de los casos, tomando en cuenta 1 de cada 5 oportunidades. Tiene una ponderación de un (01) solo punto.</p>		
DIMENSIONES A EVALUAR		
<p>El siguiente instrumento pretende analizar la gestión de recursos humanos en el subsistema de adiestramiento y desarrollo de un supermercado ubicado en Naguanagua Estado Carabobo; por ello las respuestas a los ítems que miden la dimensión de apreciación de los trabajadores acerca de la gestión de recursos humanos y del subsistema de adiestramiento y desarrollo. La información que usted suministre será de carácter estrictamente anónimo, confidencial y utilizado únicamente con fines académicos. Gracias por su valiosa colaboración.</p>		

Parte I: Determinar la apreciación de los trabajadores acerca de la gestión de recursos humanos con respecto al subsistema de adiestramiento y desarrollo de un Supermercado de Naguanagua.

Nº	ESCALA DE PONDERACIÓN Dimensión: Apreciación de los trabajadores acerca de la gestión de recursos humanos y del subsistema de adiestramiento y desarrollo	Siempre	Casi Siempre	Con Frecuencia	A Veces	Nunca
		5	4	3	2	1
	Indicador: Gestión de Recursos Humanos					
1	El proceso de reclutamiento de personal está acorde a las necesidades de la empresa					
2	La selección de personal se ajusta a los requerimientos de la empresa					
3	Los procesos para la contratación de personal están ajustados a los derechos de los trabajadores					
4	La socialización del personal es congruente con las necesidades de la empresa					
5	La gestión para la formación y desarrollo está en concordancia con las necesidades del personal					
6	Ha percibido mejores resultados de su desarrollo personal posterior al adiestramiento recibido					
7	A través del adiestramiento se ha fortalecido el diálogo social en la empresa					
8	El adiestramiento ha incrementado la motivación del personal					
9	El adiestramiento recibido ha consolidado su desarrollo					
10	El departamento de recursos humanos ejerce sus funciones de mantenimiento ajustados a las necesidades del personal					
11	Los beneficios socio-económicos cubren las expectativas del personal					
12	Se desarrolla un proceso de evaluación de personal acorde con las expectativas del trabajador					
	Indicador: Adiestramiento y Desarrollo					
13	Se realiza un diagnóstico de necesidades de adiestramiento de personal					
14	Se realiza un inventario de necesidades de personal acorde a los requerimiento de adiestramiento en la empresa					
15	Se realiza una planificación del adiestramiento					
16	Se realiza una planificación de RRHH según las necesidades de la empresa					
17	La ejecución del plan se ejecuta según lo planeado					

N°	ESCALA DE PONDERACIÓN Dimensión: Apreciación de los trabajadores acerca de la gestión de recursos humanos y del subsistema de adiestramiento y desarrollo	Siempre	Casi Siempre	Con Frecuencia	A Veces	Nunca
		5	4	3	2	1
18	Se realiza una evaluación del adiestramiento impartido en la empresa					
19	El desarrollo de sus habilidades laborales han mejorado a partir del adiestramiento					
20	El desarrollo de sus destrezas laborales han mejorado a partir del adiestramiento					
21	El desarrollo de sus actitudes laborales han mejorado a partir del adiestramiento					
22	Ha incrementado su rendimiento laboral a partir del adiestramiento recibido					
23	Recibe realimentación de su desempeño posterior al adiestramiento recibido					
24	La empresa realiza acciones para lograr la profesionalización del personal					
25	El plan de adiestramiento de la empresa está acorde con la ruta de carrera de su área de ocupación					