



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



**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LOS PROCESOS DE ADMISIÓN
ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO, EN UNA FRANQUICIA DE LA RED
DE FARMACIA SAAS, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Autoras:

Sequera S., Milagros A.

adrisequera@hotmail.com

Villegas L., Arianny G.

ariannyvillegas@hotmail.com

Bárbula, febrero 2015



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



**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LOS PROCESOS DE ADMISIÓN
ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO, EN UNA FRANQUICIA DE LA RED
DE FARMACIA SAAS, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Autoras:

Sequera S., Milagros A.

Villegas L., Arianny G.

Tutor: Lisseth Sandoval

Bárbula, febrero 2015



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 titulado: **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LOS PROCESOS DE ADMISIÓN ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO, EN UNA FRANQUICIA DE LA RED DE FARMACIA SAAS, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**, presentado por las bachilleres: SEQUERA, MILAGROS, cédula de Identidad 20.697.121, y VILLEGAS, ARIANNY, cédula de Identidad 21.200.152, cumple con los requisitos de forma y de fondo para optar al título de: Licenciadas en Relaciones Industriales.

Prof. Lisseth Sandoval
10.320.932.

Bárbula, febrero 2015



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



VEREDICTO

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **"GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LOS PROCESOS DE ADMISIÓN ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO, EN UNA FRANQUICIA DE LA RED DE FARMACIA SAAS, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO"**, presentado por: SEQUERA, MILAGROS, cédula de Identidad 20.697.121, y VILLEGAS, ARIANNY, cédula de Identidad 21.200.152, para optar al Título de: Licenciada en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Aprobado a los 10
días del mes de febrero del año 2015

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

Servio Ferrer

4460371

ANA PERLASEA

4.195.222

Riseth Sanolaval

10.320.932

DEDICATORIA

*A mis padres, **Blanca López y Rafael Villegas** quienes con sus consejos, apoyo y cariño han logrado convertirme en la persona que soy hoy en día, sin ellos no habría podido lograrlo.*

*A mi abuela **Dilia López**, quien con dedicación, paciencia y dulzura me ha enseñado que la perseverancia es fundamental para lograr cualquier meta trazada.*

Arianny Villegas

*Este espacio primeramente lo dedico a **Dios**, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por poner en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

*A mis padres, **Sara Salamanca y Gustavo Sequera**, quienes con su esfuerzo y apoyo incondicional me dan la fortaleza necesaria para seguir adelante, de ser así no hubiese sido posible.*

Milagros Sequera

AGRADECIMIENTO

*A **Dios**, Todopoderoso, por haberme dado la fuerza, el valor y la esperanza de seguir adelante a lo largo de mi carrera, incluso en los momentos de debilidad.*

*A **Rafael Iguaro**, por apoyarme de manera incondicional, y confiar siempre en mí.*

*A mi compañera de tesis **Milagros Sequera**, por su dedicación, compromiso y optimismo durante la realización de este trabajo.*

*A mi tutora, **Lisbeth Sandoval**, por brindar sus conocimientos, su colaboración y confiar en que podía lograr esto y mucho mas.*

*A mis compañeros **Ruth Perez, Gelsy Perdomo, Greisy Morillo, Roney Michelena** por haber compartido conmigo momentos de alegría y darme fortaleza en los momentos difíciles, haciendo de esta etapa universitaria una de las más gratas experiencias.*

*A la familia **Avilez Ramos**, por brindarme su apoyo y demostrarme que soy un miembro más de su familia.*

*A **Farmacias SAAS**, por abrirnos las puertas y permitirnos realizar nuestra investigación.*

*A la **Universidad de Carabobo**, por haberme dado la oportunidad de pertenecer a esta honorable casa de estudios y ofrecerme las herramientas necesarias para enfrentar los retos que puedan presentarse en mi profesión.*

Arianny Villegas

AGRADECIMIENTO

A mi segunda madre Lisbeth García, por ser un ejemplo y parte significativa de mi vida y por brindarme todo el cariño y apoyo para continuar en este camino.

A Alejandro Conde por su amor incondicional y por estar presente a lo largo de toda mi carrera, por brindarme la alegría, entusiasmo y fortaleza necesaria para seguir adelante.

A Arianny Villegas por haber sido una excelente compañera de tesis y amiga, por haberme tenido la paciencia necesaria y por motivarme a seguir adelante en los momentos de desesperación.

A mi Tutora Lisseth Sandoval por la colaboración, paciencia y confianza, para guiar el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

A mis Amigos y de siempre por creer en mí y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidare.

A mis Compañeros de Trabajo por estar siempre pendientes de mí, para apoyarme y animarme sobre todo en aquellos momentos de tanta preocupación.

A Farmacia SAAS, por abrirme sus puertas y permitirme desarrollar este trabajo. Por la confianza y todo el apoyo.

Milagros Sequera



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



GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LOS PROCESOS DE ADMISIÓN ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO, EN UNA FRANQUICIA DE LA RED DE FARMACIA SAAS, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO

Autoras:

Sequera S., Milagros A.

Villegas L., Arianny G.

Tutor: Lisseth Sandoval

Año: 2015

RESUMEN

La gestión de recursos humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y de esta manera poder lograr los objetivos organizacionales, por ello la importancia de la realización de esta investigación, la cual busca dar respuestas a las debilidades presentes en el departamento de recursos humanos específicamente en los subsistemas de admisión, adiestramiento y desarrollo de una empresa perteneciente al sector farmacéutico, teniendo como objetivo analizar la gestión de recursos humanos en los procesos de admisión, adiestramiento y desarrollo en una franquicia perteneciente a la red de farmacias SAAS, ubicada en Valencia, estado Carabobo. La siguiente investigación está enmarcada en un estudio descriptivo y de campo. Para obtener información se empleó la encuesta con su respectivo instrumento, el cuestionario y la entrevista estructurada, los resultados de estos instrumentos se analizaron y se obtuvo como conclusión que el subsistema de admisión presenta deficiencias en los procesos de reclutamiento y selección, y que el subsistema de adiestramiento y desarrollo presenta fallas en todas sus etapas, por ello se recomendó, cumplir con los requerimientos que establece cada subsistema, tomando en cuenta cada una de las etapas determinadas en el proceso de admisión, adiestramiento y desarrollo.

Palabras Clave: Gestión, Recursos Humanos, Admisión, Adiestramiento y Desarrollo.



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



**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LOS PROCESOS DE ADMISIÓN
ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO, EN UNA FRANQUICIA DE LA RED
DE FARMACIA SAAS, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Autoras:

Sequera S., Milagros A.

Villegas L., Arianny G.

Tutor: Lisseth Sandoval

Año: 2015

SUMMARY

The human resource management in an organization represents the medium that allows to people collaborate in it and thus to achieve organizational objectives, hence the importance of conducting this research, which seeks to answer the weaknesses in the HR department specifically the admission, training and development subsystems of a company which belongs to the pharmaceutical sector, aiming to analyze human resource management in the admission, training and development processes on a franchise which belong to a pharmacy network named SAAS, located in Valencia, state of Carabobo. The following research is framed in a descriptive and field study. To obtain the information, a poll with its respective instrument, the questionnaire and the structured interview were employed, the results of these instruments were analyzed and the conclusion is, the admission subsystem is deficient in the recruitment and selection processes, and the training and development subsystem is flawed at every stage, so it is recommended to meet the requirements established by each subsystem, taking into account each one of the stages determined in the admissions, training and development processes.

Keywords: Management, Human Resources, Admission, Training and Development

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	viii
Índice de Cuadros	xii
Índice de Figura	xiii
Índice de Gráficos	xiv
Introducción	xvi

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema.....	19
Objetivos	25
Justificación	26

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes	27
Bases teóricas	30
1. Gestión de Recursos Humanos	31
Objetivos de la gestión de recursos humanos	34
2. Subsistema Admisión.....	35
2.1 Reclutamiento	37
Reclutamiento interno	38
Reclutamiento externo	39
Reclutamiento mixto	40
Descripciones de cargo.....	42
Pronostico de la fuerza laboral	43
2.2 Selección.....	44
2.3 Contratación.....	51
2.4 Inducción	52
3. Subsistema Adiestramiento y Desarrollo	55
3.1 Investigación Diagnostica o Detección de Necesidades de Adiestramiento (DNA).....	57

Diagnostico de necesidades de adiestramiento Organizacional	59
Diagnostico de necesidades de adiestramiento Ocupacional	60
Diagnostico de necesidades de adiestramiento Individual	60
3.2 Planificación	66
Diseño Instruccional.....	67
Métodos y Modalidades de Adiestramiento.....	68
Métodos Internos	69
Métodos Externos	69
Métodos a Distancia	69
Métodos Mixtos	69
Proveedores y presupuestos de Adiestramiento	69
3.3 Ejecución	70
Actividades para la ejecución de un evento de Adiestramiento.....	71
Actividades a ejecutar Antes de un evento	72
Actividades a ejecutar Durante un evento	73
Actividades a ejecutar Después un evento.....	74
3.4 Evaluación	75
Modelos de Evaluación del Adiestramiento	76
4. Glosario de términos	80

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación	83
Estrategia Metodológica	83
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	90
Población y Muestra.....	90
Validez y Confiabilidad del instrumento	91

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	126
LISTA DE REFERENCIAS	131
ANEXOS	135

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.	Pág.
1. Cuadro Técnico Metodológico.....	85
2. Rango de referencia de la Confiabilidad.....	93
3. Debilidades y Fortalezas de la gestión de recursos humanos en los procesos de admisión, adiestramiento y desarrollo.....	128
4. Estrategias para el Subsistema de admisión.....	129
5. Estrategias para el Subsistema de adiestramiento y desarrollo.....	130

ÍNDICE DE FIGURA

FIGURA No.	Pág.
1. Figura N° 1: Procesos de Admisión, Adiestramiento y Desarrollo en la Gestión de Recursos Humanos	32
2. Figura N° 1.1: Objetivos de la Gestión de Recursos Humano	34
3. Figura N° 2: Proceso de Admisión	36
4. Figura N° 2.1: Objetivos del Reclutamiento.....	38
5. Figura N° 2.2: Fases del Reclutamiento	40
6. Figura N° 2.3: Técnicas de Reclutamiento	41
7. Figura N° 2.4: Objetivos de la Selección.....	45
8. Figura N°2.5: Técnicas de Selección.....	46
9. Figura N° 2.6: Fases del Proceso de Selección.....	50
10. Figura N° 3: Fases del Sistema de Adiestramiento y Desarrollo.....	56
11. Figura N° 3.1: Objetivos del Diagnostico de Necesidades de Adiestramiento	58
12. Figura N° 3.2: Niveles del Diagnostico de Necesidades de Adiestramiento	59
13. Figura N° 3.3: Técnicas para el Diagnostico de Necesidades de Adiestramiento	61
14. Figura N° 3.4: Elementos de la Planificación.....	67
15. Figura N° 3.5: Métodos y Modalidades de Adiestramiento	68
16. Figura N° 3.6: Actividades a Cumplir en la Ejecución del Plan de Adiestramiento	71
17. Figura N° 3.7: Fases del Evento de Adiestramiento.....	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No.	Pág.
1. Síntesis Curricular	95
2. Solicitud de Empleo	96
3. Entrevista de Recursos Humanos.....	97
4. Entrevista del Supervisor Inmediato	98
5. Pruebas de Conocimiento.....	99
6. Pruebas Psicológicas	100
7. Pruebas de Desempeño	101
8. Examen Medico	102
9. Contrato de Trabajo	103
10. Inducción.....	104
11. Misión de la Organización	105
12. Visión de la Organización	106
13. Objetivos de la Organización	107
14. Valores de la Organización	108
15. Estructura Organizacional.....	109
16. Descripción de Cargo.....	110
17. Evaluación de Detección de Necesidades de Adiestramiento.....	111
18. Planeación de Acciones formativas	112
19. Contenidos del Programa de Adiestramiento.....	113
20. Notificación del Adiestramiento	114
21. Adiestramiento Realizado en la Empresa	115
22. Institutos de Formación.....	116
23. Adiestramiento a través de Internet.....	117
24. Espacios donde se realiza el Adiestramiento	118

25. Asistencia en las actividades de Adiestramiento	119
26. Aplicación de Evaluación para determinar el Grado de Satisfacción	120
27. Aplicación de conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo	121
28. Formación Recibida	122
29. Resultado de la Evaluación de Desempeño	123
30. Fuentes de Reclutamiento	124
31. Tipos de Adiestramiento	125

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está orientado a descubrir cómo están siendo ejecutados los procesos de los subsistemas de admisión, adiestramiento y desarrollo en una franquicia de farmacia SAAS; teniendo en cuenta que las organizaciones son consideradas un sistema, en el cual un conjunto de elementos interactúan entre sí, con un fin en común; la organización debe contar con un grupo de factores que le ayuden a desarrollar sus objetivos, generando así una mayor productividad y competitividad para garantizar su posición en el mercado laboral; dentro de estos factores se encuentran los recursos humanos, individuos dotados de habilidades físicas e intelectuales, encargados de ejecutar las acciones pertinentes para el crecimiento y progreso de la institución logrando las metas establecidas, por ello son catalogados como el recurso más valioso de una empresa.

La gestión de recursos humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales como organizacionales, utilizando apropiadamente los recursos; es por ello que dicha gestión tiene como objetivo principal agregar valor en las actividades que realiza, a través de un conjunto de acciones dirigidas a alcanzar la mayor cantidad de beneficios para la organización.

Por esta razón resulta necesario realizar un análisis de la gestión de recursos humanos basado en los subsistemas de admisión, adiestramiento y desarrollo, el cual permitirá identificar las debilidades y fortalezas presentes en la ejecución de los procesos que se llevan a cabo en dichos subsistemas.

En el Capítulo I, se describe el problema que presenta la franquicia de farmacia SAAS, respecto a la ejecución de los procesos desarrollados en los subsistemas de admisión, adiestramiento y desarrollo en donde el problema finalizara con unas interrogantes, las cuales se responderán a lo largo de esta investigación, por medio del objetivo general, los objetivos específicos y la justificación de la misma.

Seguidamente en el Capítulo II, se encuentran los antecedentes y las bases teóricas que apoyan y sustentan esta investigación, tomando las ideas y propuestas de algunos autores, los cuales enriquecieron cada uno de los procesos estudiados, tanto el de admisión, como adiestramiento y desarrollo.

Luego en el Capítulo III, se presenta la metodología utilizada, para el desarrollo de esta investigación, partiendo desde el tipo de metodología enmarcada como descriptiva y de campo, continuando con la estrategia metodológica aplicada, las técnicas de recolección de datos que fueron la entrevista y la encuesta, la población es de 20 personas, finalizando con la validez y confiabilidad del instrumento aprobado por tres expertos en el tema de investigación.

Finalmente en el Capítulo IV, se analiza e interpretan los resultados obtenidos mediante el instrumento aplicado, en donde cada proposición fue estudiada de manera detallada y representada en gráficos para el mejor entendimiento del lector. Posteriormente se presentan las conclusiones y recomendaciones a partir del análisis de la gestión de recursos humanos, que permita señalar las mejoras y correcciones en dicha gestión.

Visto de esta manera, es evidente la importancia que tiene conocer cada uno de los subsistemas que maneja el departamento de recursos humanos, en particular el de admisión, adiestramiento y desarrollo, los cuales acarrearán grandes responsabilidades dentro de la gestión del departamento, pudiéndose conocer que el primero (admisión) es el encargado de ingresar al mejor talento humano, luego de cumplir con una serie de procesos que deben efectuarse para elegir al candidato más apropiado para la vacante solicitada y el segundo (adiestramiento y desarrollo) es el que tiene la tarea de capacitar al personal que labora en la organización, generando así un desempeño óptimo de las actividades asignadas y en respuesta a ello la empresa podrá obtener mayores beneficios.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Tradicionalmente, en las organizaciones se consideraba a los trabajadores por su función en la cadena de producción y sólo se les valoraba por su eficiencia en la realización de sus actividades. En la actualidad, la situación ha cambiado y cabe hablar de gestión de recursos humanos, Cejas y Chirinos (2014:31), mencionan que: “desde que las personas necesitaron trabajar en grupos, pasando por la manufactura y el sistema fabril, hasta nuestro días el gestionar personal se ha realizado en todos los tiempos”; es por esto que con el paso del tiempo se han desarrollado muchas teorías y prácticas administrativas para gerenciar con eficiencia y eficacia los recursos humanos en las organizaciones, las cuales siempre han apuntado al logro de los objetivos y al éxito organizacional, a través de quienes la conforman, para ello se han valido de varias escuelas del pensamiento administrativo a lo largo de la historia. El recurso humano constituye el activo más valioso de las organizaciones, por ello es necesario analizar cómo es llevada a cabo su gestión.

La gestión de recursos humanos juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las organizaciones, pues es el que le otorga mayor fuerza a la organización ya que a través de él se pueden implementar, reajustar, adaptar y hacer factibles cualquier innovación tecnológica, concepto teórico o aplicación práctica.

Es importante destacar al recurso humano como el factor decisivo en la supervivencia y prosperidad de las organizaciones, ya que está presente en todos sus niveles; las personas se consideran socias que conducen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados. Por tal motivo es necesario comprender la importancia que tiene la gestión de recursos humano para la organización.

Se puede decir que la gestión de recursos humanos contribuye a que las personas que integran la organización, tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas que les son encomendadas y desarrollen su trabajo de manera eficiente para alcanzar los objetivos de la organización, en este sentido Arias y Heredia (2001:376), dicen: “la elevación de la competitividad de la empresa o la organización constituye una obligación de los responsables de cada área o equipo y en última instancia, de cada persona”; para que esto resulte se debe estar alerta en cuanto a las necesidades de los empleados, para luego aplicar la evaluaciones de desempeño para que los empleados perciban su trabajo como parte de su vida personal y no como un acto rutinario por obligación.

Es por esta razón que surge la necesidad de implementar procesos que ayuden a conseguir, desarrollar y conservar esos recursos humanos comenzando por organizar los procesos que se realizan en el departamento de recursos humanos de acuerdo a su función correspondiente. Delgado de Smith citado de Delgado de Smith y Colombet (2011:195), menciona lo siguiente: “la actividad organizativa del trabajo, en tanto gestión de lo humano, supone reconocer que la acción interactiva de esta con el entorno implica relaciones de saberes y competencias, que se modifican en medio de

acciones de incertidumbre creciente”. En este enfoque, las personas se consideran seres humanos y no simples recursos empresariales, se tienen en cuenta y se respetan sus características y diferencias individuales, puesto que están dotados de personalidades singulares, de inteligencia y de aptitudes diferentes, de conocimientos y habilidades específicas.

La gestión de recursos humanos debe estar interrelacionado entre cada uno de sus subsistemas, como lo son Admisión el cual Chiavenato (2001:178), dice que: “este proceso implica todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales”; el subsistema de Adiestramiento y Desarrollo, Rey de Polanco (2012:54), menciona que es un: “proceso de formación, aplicado de manera sistemática y organizada, para el desarrollo de habilidades, destrezas o actitudes a los trabajadores con la intención de perfeccionar puntualmente aspectos inherentes al cargo que ocupan”. Es importante analizar los procesos y técnicas necesarias para desempeñar con éxito la gestión de recursos humanos, Chiavenato (2011), menciona que:

Las personas y las organizaciones se encuentran en una interacción continua y compleja; las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las que dependen para vivir, y las organizaciones se componen de personas sin las que no existirían. Sin las personas y sin las organizaciones no existiría el área de recursos humanos. (p.33).

Hoy día el gestionar los recursos humanos se convierte en un reto para las organizaciones, cuando se presentan avances tecnológicos, descubrimientos o modificaciones al marco legal, se produce una ruptura en la forma de producir o hacer

las cosas, surgiendo una nueva propuesta que representa un avance en lo producido, bien sea en cuanto a calidad, costos o beneficio para las organizaciones. Por lo tanto en el ámbito organizacional se requiere del buen uso de los recursos, asimismo Arias y Heredia (2001:384), mencionan lo siguiente: “dentro de las organizaciones se requiere emplear mejor todos los recursos disponibles a fin de obtener máximos rendimientos de los mismos”. Ello implica para la organización, en muchos casos, la necesidad de realizar cambios tanto internos como externos para mantenerse en el tiempo.

La empresa objeto de estudio es una organización perteneciente al sector farmacéutico. Conocida como Farmacia SAAS, la cual fue inaugurada en el año 1986 en el occidente del país, por la Organización Comercial Belloso, primeramente como una cadena de Farmacia SAAS (Su Ahorro en Auto Servicio), desarrollando el concepto de autoservicio, y gracias a la buena aceptación que tuvo este concepto en todas sus tiendas por parte del mercado y la alta rentabilidad que esto genero en el negocio. En 1999 reforman nuevamente el concepto de farmacia al crear el programa de franquicias de Farmacia SAAS, el cual invita a dueños de farmacias independientes e inversionistas a conformar la primera gran red de farmacias de socios propietarios en el país. Con este programa emprenden un ambicioso plan de expansión de la red hacia todo el territorio nacional, que de inmediato capta el interés y logra la adhesión de numerosos propietarios de farmacias y de inversionistas no vinculados al ramo farmacéutico.

Farmacia SAAS, tiene como misión: estar conformada por un equipo de personas motivadas a dar lo mejor de sí, orientadas a brindar un servicio que satisfaga a sus clientes, sustentándose en un sistema de gestión de calidad y en el mejoramiento continuo de sus procesos, con criterio de rentabilidad y permanencia en el tiempo. Y

su visión comienza con la siguiente frase: Trabajar en equipo, de forma productiva y eficiente, mejorando cada día para: “Ser reconocida por la comunidad como la farmacia de mayor confianza y mejor calidad de servicio”. Tiene definido los siguientes valores: vocación de servicio, confianza, atención a la comunidad, honestidad, perseverancia, respeto, compromiso recíproco; su política de calidad en su red de Farmacia SAAS, los procesos se deben realizar siguiendo sus principios fundamentales: dispensación y asesoramiento permanente, garantía de surtido y ambiente apropiado, sustentados en el mejoramiento continuo de la eficacia del sistema de gestión de la calidad, a fin de lograr una experiencia positiva en los clientes. Las farmacias de las redes tienen presencia en todas las regiones del país y en más de 100 ciudades.

Farmacia la Gran feria 2006, C.A. es una de las franquicias asociadas a la red de Farmacias SAAS desde el año 2007, cuenta con una nomina de 20 trabajadores, y dentro de su estructura organizativa funciona un departamento de recursos humanos, donde se ha detectado que en el desarrollo de los procesos de admisión del personal (reclutamiento, selección, contratación e inducción) y el proceso de adiestramiento y desarrollo (diagnostico de necesidades de adiestramiento, planificación, ejecución y evaluación) presentan algunos problemas descritos a continuación:

El proceso de admisión se ha visto afectado por el aumento de la rotación del personal, no llevan a cabo una planificación para los nuevos ingresos, únicamente aplican exámenes médicos durante el proceso de selección, omitiendo otros tipos de pruebas necesarias para validar las habilidades y destrezas que presenta el aspirante.

El proceso de adiestramiento y desarrollo cuenta con poca programación para impartir actividades, además de no contar con espacios adecuados para aplicar estas acciones formativas, adicionalmente no realizan la detección de necesidades de adiestramiento al personal, ni evaluaciones de desempeño.

La presente investigación busca indagar sobre la gestión de recursos humanos y sus procesos de admisión, adiestramiento y desarrollo. Es por ello que se hace necesario hacer un análisis de como es llevada la gestión de recursos humanos en esta franquicia de farmacias SAAS, para identificar fallas y afianzar fortalezas de dicha gestión. En razón de lo planteado anteriormente sobre la gestión de recursos humanos en tal franquicia, se plantearon las siguientes interrogantes:

¿Cómo están siendo ejecutados los procesos del subsistema de admisión?

¿Cómo están siendo ejecutados los procesos del subsistema de adiestramiento y desarrollo?

¿Qué debilidades y fortalezas presenta la empresa en el departamento de recursos humanos con respecto a los procesos que ejecutan?

¿Qué acciones se deberían recomendar para mantener y/o mejorar los procesos ejecutados en el departamento de recursos humanos?

Objetivos

Objetivo General

Analizar la gestión de recursos humanos en los procesos de admisión, adiestramiento y desarrollo, en una franquicia perteneciente a la red de Farmacia SAAS, ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Comprender los procesos de admisión, adiestramiento y desarrollo en la gestión de recursos humanos.

Identificar las debilidades y fortalezas presentes en la gestión de recursos humanos en los procesos de admisión, adiestramiento y desarrollo.

Proponer estrategias de mejora en la gestión de recursos humanos en los procesos de admisión, adiestramiento y desarrollo.

Justificación

Gestionar adecuadamente los recursos humanos puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso empresarial, de allí la importancia para la realización de este proyecto ya que mediante la investigación se analizara la gestión de recursos humanos en base a los subsistemas de admisión, adiestramiento y desarrollo, señalando los procesos que deben ser llevados a cabo en cada subsistema, con la finalidad de detectar las fortalezas y las debilidades que presentan los empleados en la ejecución de sus funciones, y que en consecuencia, afectan el cumplimiento de los procesos del departamento de recursos humanos.

La investigación a desarrollar constituye un antecedente importante o fuente de información para futuras investigaciones. Es un aporte para los estudiantes y profesionales de Relaciones Industriales, que deseen fortalecer sus conocimientos respecto la gestión de recursos humanos mediante el análisis de sus subsistemas.

De igual modo, se pretende que la información que se obtenga en esta investigación descriptiva y de campo busque dar respuestas a las debilidades que puedan encontrarse en la gestión de recursos humanos de la empresa objeto de estudio.

Por ello, se aspira a que las conclusiones de esta investigación permitan a la empresa tomar medidas tendentes en cuanto a los procesos que se aplican en el departamento de recursos humanos, y que de ser puestas en prácticas contribuirá al mejoramiento continuo del departamento, explicando claramente las tareas que deberían desempeñar para contribuir así, al logro de los objetivos de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes

El estudio de la gestión de recursos humanos, implica contemplar y analizar una serie de elementos que la componen, para los cuales se han recopilado como antecedentes las siguientes investigaciones:

Padrino (2005), elaboró un estudio descriptivo con diseño de campo titulado Debilidades y Fortalezas en la Gestión de Recursos Humanos en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo: caso Central Madeirense C.A, la cual fue presentado en la Universidad de Carabobo para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales. Esta investigación tuvo como objetivo general diagnosticar la Gestión de Recursos Humanos en una sucursal de una red de supermercados para identificar las debilidades y fortalezas. Como principal conclusión se determinó que las actividades que constituyen la Gestión de Recursos Humanos, no son desarrolladas eficientemente en su mayoría, debido a que en este supermercado no existe una Unidad de Recursos Humanos que se encargue de manera directa de las actividades que le conciernen, es por ello que se recomendó la creación de un departamento de recursos humanos en el supermercado Central Madeirense C. A Naganagua para un mejor desempeño de las actividades.

El trabajo de grado antes mencionado apor to a la presente investigación la importancia de la Gestión de Recursos Humanos en una organización, pudiendo evidenciarse que sin ésta, podrían verse afectados algunos procesos dentro de la empresa; por lo tanto resulta imperativo tener una buena planificación y organización de las actividades a desempeñar y realizarlas de manera eficaz y eficiente.

Rondón (2007), realizo una investigación que lleva por título Análisis del Plan de Adiestramiento y Desarrollo para formar el Talento Humano basado en competencias, caso empresa ferretera, la cual fue presentada en la Universidad de Carabobo para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales, teniendo como objetivo general analizar el plan de adiestramiento y desarrollo del talento humano basado en competencias, caso: ferretería Valencia en la sucursal Michelena Central. Está enmarcada en un estudio de tipo descriptivo de campo; concluyendo que existen carencias en adiestramiento orientados a mejorar las competencias identificadas a través de la DNA; como principal recomendación se sugiere dar a los supervisores un adiestramiento basado en la aplicación del DNA, conocimientos técnicos, generales, organizacionales e individuales del trabajador y compararlo con lo que requiere el cargo.

El trabajo de grado antes mencionado apor to a la presente investigación un enfoque estratégico de la gestión del talento humano, en el cual se reafirma la búsqueda de la excelencia del personal, a través de un plan de adiestramiento y desarrollo en el cual, el trabajador podrá aumentar no solo su nivel de profesionalismo, lo cual se traducirá en ganancias para la empresa, sino también mejorar en el ámbito personal.

Álvarez (2012), presentó ante la universidad de Carabobo, un trabajo de grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales, y que lleva por título Análisis de la Gestión Organizacional como punto de partida para establecer recomendaciones sobre el proceso de Recursos Humanos de una empresa manufacturera ubicada en Barquisimeto, estado Lara, teniendo como objetivo general: Analizar la Gestión Organizacional existente en la empresa manufacturera que permita establecer recomendaciones sobre el proceso de Recursos Humanos; concluyendo que la gestión organizacional que presenta actualmente la empresa, no cuenta con un sistema eficiente y presenta déficit en sus resultados, relacionado con el desempeño de los trabajadores, lo cual repercute en sus ventas. Es por ello que se sugiere como principal recomendación, mejorar la visión compartida que tiene la empresa, porque de allí empezara todo el cambio de la misma, creando una gestión organizacional adecuada basándose en el modelo de las 7 S de Mc Kinsey, por otro lado plantea mejorar y llevar a cabo un área de Recursos Humanos que gestione distintos procesos que le competen y hacerle sentir al trabajador que cuenta con un departamento que vela por su bienestar y lo referido a su gestión.

El trabajo de grado antes mencionado apporto a la presente investigación la importancia que tiene la capacitación y por ende el desempeño del personal que dirige la Gestión de Recursos Humanos, para el desarrollo de sus actividades; definiendo los procesos que serán ejecutados en el departamento, para así llevar a cabo una gestión competente.

Cairo y Castillo (2013), realizaron una investigación titulada “Auditoría en la Gestión de Recursos Humanos del Subsistema de Formación Profesional de una empresa manufacturera de pinturas ubicada en Valencia, estado Carabobo”, la cual fue presentada en la Universidad de Carabobo, para optar por el título de Licenciado en

relaciones industriales. Esta Investigación tuvo como objetivo general: Evaluar la Gestión de la Formación Profesional tomando como referente el marco regulatorio venezolano que se tiene al respecto en una empresa manufacturera de pinturas ubicada en Valencia, estado Carabobo. La metodología está enmarcada en una investigación de tipo censal y descriptiva. Los investigadores concluyeron que la organización debe alinear el proceso de Formación Profesional a los parámetros de la normativa legal actual, con el fin de que esta pueda ser partícipe de los beneficios que otorgan las diferentes normativas legales venezolanas; por ello recomendaron destinar al menos un espacio físico de uso exclusivo para desarrollar el proceso de formación y adiestramiento, considerando la formación como una inversión que beneficia tanto al trabajador como a la organización; debiendo comprender los beneficios de retorno de la inversión que puede ser obtenida a través de programas que desarrollan las diferentes normativas legales que ejecuta el Estado.

El trabajo de grado antes mencionado ofreció a la presente investigación una amplia información acerca del subsistema de Formación Profesional y el cómo llevar a cabo este proceso de adiestramiento, teniendo como meta desarrollar las habilidades de los trabajadores, generando así el crecimiento laboral y personal de estos, en pro de los objetivos organizacionales.

Bases Teóricas

Este trabajo se fundamenta en la Gestión de Recursos Humanos la cual se encarga de dirigir y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas, es necesario tener establecidos objetivos que señalen los lineamientos a seguir. Asimismo

se debe tener dominio y conocimiento sobre los procesos que se aplican en dicho departamento como lo son los subsistemas de admisión, adiestramiento y desarrollo de personas.

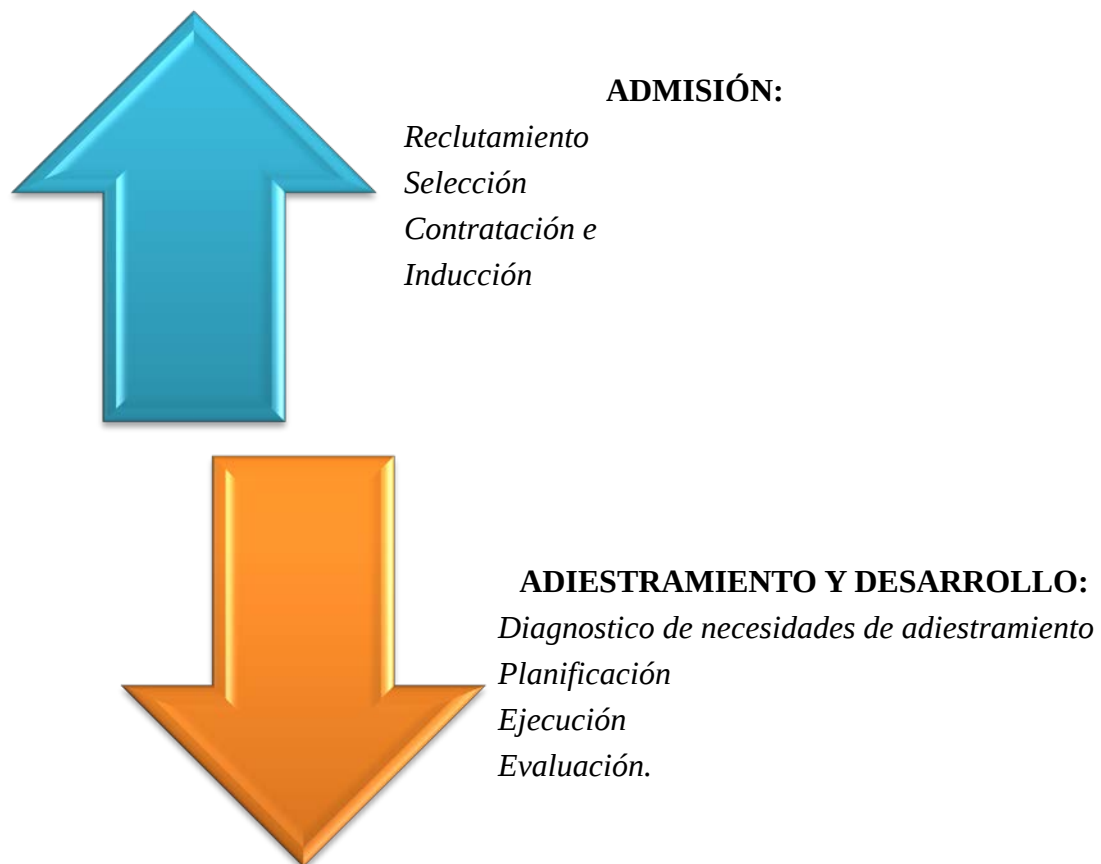
1 Gestión de Recursos Humanos

Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependerán para conseguir el logro de los objetivos organizacionales; Dessler (2007:2), define: “la gestión de recursos humanos comprende las políticas y las practicas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al recurso humano, que competen a un puesto de la organización e incluyen la admisión, y el desarrollo de personas”. En este sentido el éxito de la gestión de recursos humanos dependerá de la captación de las personas que cumpla con el perfil deseado para el cargo a ocupar, ya que son agentes activos y proactivos, dotados no solo de habilidades manuales, o físicas, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales, por ello las personas son consideradas recursos indispensables para el éxito de la organización.

La gestión de recursos humanos debe tener una visión integral y holística de lo que representa una serie de procesos interrelacionados, dirigidos a gestionar el recurso humano de la organización. En este sentido Chiavenato (2002:2), menciona lo siguiente: “los recursos humanos como departamento o unidad operativa, funciona como órgano de asesoría (Staff), es decir como elemento prestador de servicios en las áreas de: reclutamiento, selección, entrenamiento, comunicación u otros”; Hernández y Sandoval citado de Delgado de Smith y Colombet (2011:246), puntualizan lo siguiente: “tanto el adiestramiento como el desarrollo del trabajador, consisten en un conjunto de actividades formativas, cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente

o futuro, aumentando las capacidades y potenciando el conocimiento y talento de la persona”. Asimismo el adiestramiento de las personas en las organizaciones debe ser una actividad continua y constante. En la siguiente figura se observa cómo están conformados los procesos de admisión y adiestramiento y desarrollo.

Figura N° 1: Procesos de Admisión, Adiestramiento y Desarrollo en la Gestión de Recursos Humanos



Fuente: Sequera y Villegas (2014), tomado de Chiavenato (2011), Chirinos (2009), Dessler (2007) y Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003)

Gestionar el recurso humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras

del mercado, gestionarlo es el reto principal que tienen que afrontar, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes organizaciones y siempre pensar que las propuestas metodológicas que se utilicen deben implementarse en su totalidad para lograr la sinergia funcional de los procesos.

El propósito de la gestión de recursos humanos es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización. Según Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (2000:755), citado de Delgado de Smith (2011:194), “es el proceso destinado a alcanzar los objetivos de la organización mediante la admisión, desarrollo y mantenimiento apropiado de los recursos humanos en una organización”. Una vez logrado esto lo que resta es dirigir el personal hacia el destino de impacto planteado y con ello se obtendrán los resultados deseados. Cejas y Chirinos (2014), hacen mención al respecto:

La gestión de recursos humanos debe considerarse de real importancia dentro de las organizaciones conforme con lo que realiza y los resultados obtenidos, y que determina el grado de éxito de la misma, no obstante dicha gestión dependerá de diversos y complejos factores, entre los cuales se puede destacar el estilo de gestión que la organización pretenda adoptar de acuerdo a sus necesidades. (p.27)

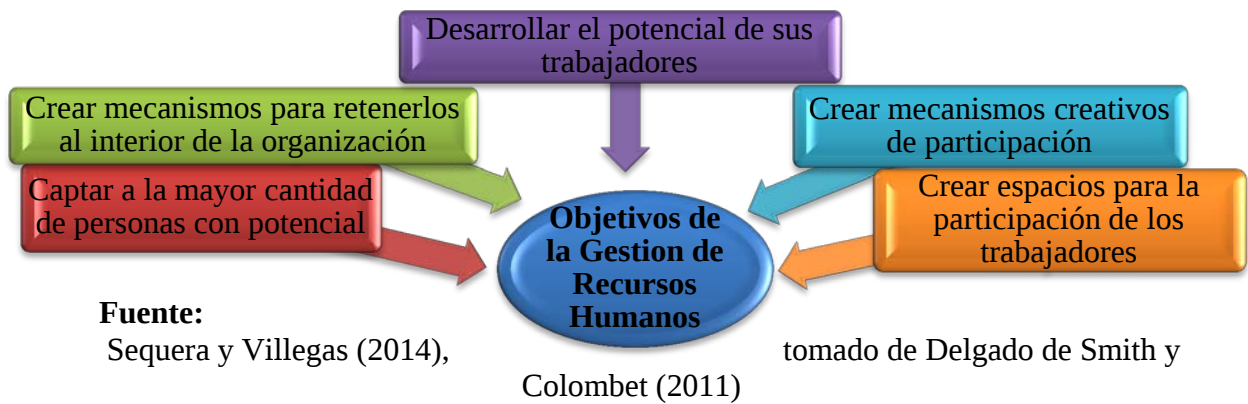
Los recursos humanos son por naturaleza un concepto muy amplio el cual puede ser visto y analizado desde diversas ópticas. Gestionar el recurso humano significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable, representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

1.1 Objetivos de la gestión de los recursos humanos

El objetivo de la gestión de recursos humanos es la de conseguir y retener la mayor cantidad y calidad de recurso humano que requiere la organización, definir y clarificar los elementos esenciales a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios, teniendo como premisa fundamental que cada trabajador es un recurso de la empresa y para lo cual se trabaja en pro de lograr la mejor organización posible, encargándose de distintos factores relativos al ámbito de trabajo.

Son muchas las funciones y objetivos que se vinculan a la gestión de los recursos humanos. Se deben definir claramente las metas en la de gestión de recursos humanos, para ello se parte de un análisis previo que permita realizar una planificación de la organización, que determine lo que la organización va a necesitar en materia de recursos humanos, para así establecer programas de gestión que se apliquen en la consecución del logro de los objetivos.

Figura N° 1.1: Objetivos de la Gestión de Recursos Humano



Es importante que la gestión de recursos humanos no solo se comprometa con la organización sino que también debe disponer de una estructura interna adecuada. Dessler (2007:2), y Chiavenato (2011:100), consideran que el área de recursos humanos se puede desenvolver en cinco procesos básicos: “integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar”. De esta manera debe encargarse de promover y facilitar la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y apoyo al desarrollo del personal de forma continua, para que de esta manera responda eficientemente a las necesidades de la organización y del entorno que la rodea.

2 Subsistema de Admisión

Los procesos de admisión se hallan relacionados con el suministro de personas aptas para el cargo a ocupar en la organización; es el encargado de los nuevos ingresos de personal. Chiavenato (2001), define el proceso de admisión de la siguiente manera:

Este proceso implica todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Este proceso representa la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los recursos humanos necesarios para su funcionamiento. (p.178)

El proceso de admisión guarda su importancia en lograr captar a las personas calificadas para cubrir los puestos que estén vacantes dentro de la organización. Esto no solo se trata de asignar un cargo, también se trata de los conocimientos, actitudes y

habilidades que tenga la persona y que pueda esta aportar al momento de su ingreso a la organización, Chirinos (2009), señala que:

Se deben hacer esfuerzos positivos en admitir al mejor talento para la organización; promoviendo opciones como el ingreso de personas protegidas (discapacitados, adultos mayores, mujeres), de modo que su representación en todos los niveles de la organización se aproxime a la proporción existente en el mercado laboral. (p.37)

A lo largo del tiempo las personas que presentan alguna discapacidad, adultos mayores o mujeres, han sido objeto de discriminación, debido a que eran considerados los más débiles; hoy en día eso ha cambiado, puesto que han ganado mayor relevancia en el ámbito laboral, dándoles la importancia que merecen, teniendo en cuenta sus habilidades y destrezas, reafirmando así, que son tan aptas como cualquier otro ser humano, para optar por un determinado puesto en una organización.

Figura N° 2: Proceso de Admisión



Fuente: Sequera y Villegas (2014), tomado de Chirinos (2009), Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003)

Finalmente una vez que se ha determinado la necesidad de recursos humanos de la organización y sus vínculos con la estrategia general de la empresa, deben cubrirse los puestos de trabajo, reclutar a los aspirantes o candidatos a un puesto de trabajo, seleccionar los candidatos más adecuados orientarlos y asignarlos a los distintos puestos; este subsistema (ver figura 2.1), está integrado por los siguientes subprocesos: reclutamiento, selección, contratación e inducción, las cuales requieren de una planificación previa al momento de ejecutarse.

2.1 Reclutamiento

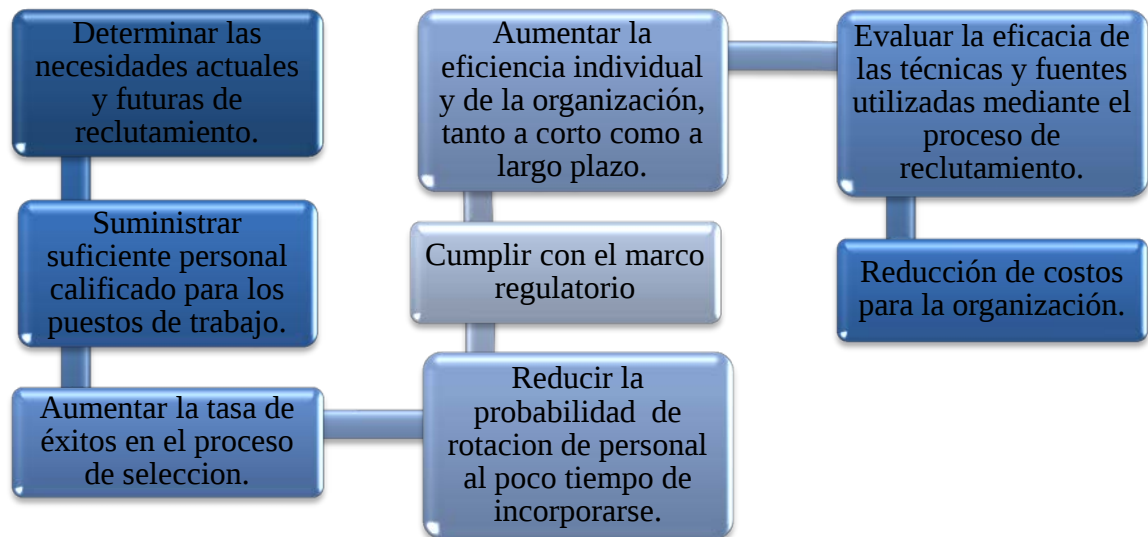
Es el proceso mediante el cual se lleva a cabo la captación del personal para ser ingresado dentro de la organización, generalmente es un conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar el puesto de trabajo vacante dentro de la empresa; Para Gómez, Balkin y Cardy (2008:190), el reclutamiento es “el proceso por el que se genera un conjunto de candidatos calificados para determinado puesto de trabajo”. Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003), mencionan lo siguiente:

El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en que la empresa sea capaz de atraer candidatos potencialmente calificados aumentara la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados. (p.71)

Este proceso se activa mediante la emisión de la requisición de personal el cual deberá venir firmado por el responsable que solicita llenar algún cargo vacante. El

propósito del reclutamiento es obtener el un numero de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir.

Figura N° 2.1: Objetivos del Reclutamiento



Fuente: Sequera y Villegas (2014) tomado de Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003)

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado laboral las vacantes de los cargos que pretende cubrir. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para elegir en el proceso de selección.

Reclutamiento interno: es el que se realiza dentro de la organización. Chirinos (2009:47), “es la alternativa más importante a desarrollar, dado que se evidencian a través del aspecto motivacional y la permanencia efectiva de los trabajadores, si

existen buenos mecanismos de información. Dolan, Cabrera, Jacson y Schuler (2003:73), “este reclutamiento se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa acude a la promoción o transferencia de su personal”. Chiavenato (2011), define el reclutamiento interno de la siguiente manera:

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal) o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). (p. 133)

De esta manera se le da oportunidad al personal actual para desempeñarse en otras funciones y de crecer dentro de la organización fortaleciendo el vínculo entre el trabajador y la organización.

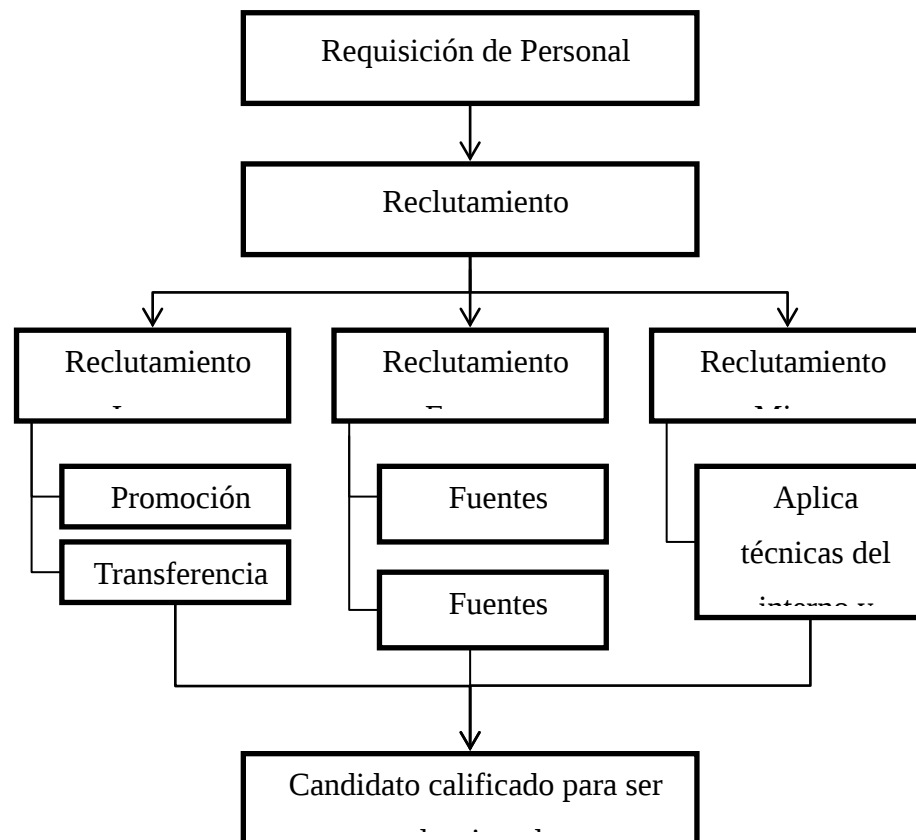
Reclutamiento externo: es el que se realiza fuera de la organización.. Chiavenato (2011), “cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirlas con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento”. Corresponde a una investigación en el mercado laboral para atraer a los candidatos que cumpla con el perfil que se está buscando. Esta opción acarrea más costos, es por ello que al momento de implementar este proceso se deben considerar una serie de aspectos importante, Chirinos (2009), los menciona a continuación:

- Definición de los objetivos y políticas de reclutamiento, tanto para la utilización de la fuente como para la obtención de los diversos tipos de trabajadores.
- La organización debe reclutar siguiendo políticas y procedimientos definidos.
- Se debe dar toda la importancia posible a los mecanismos de anticipación de los requerimientos de personal en la empresa.

- Se debe considerar los mecanismos para el conocimiento de las características de la fuerza de trabajo.
- Se debe considerar los mecanismos de evaluación y control de los procesos de reclutamiento. (p.51)

Reclutamiento mixto: en este caso la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través de fuentes internas o externas de recursos humanos. Chirinos (2009:56), “el reclutamiento debería centrarse en la atracción de candidatos cualificados tanto interna como externamente, o ambos”. Con esto la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

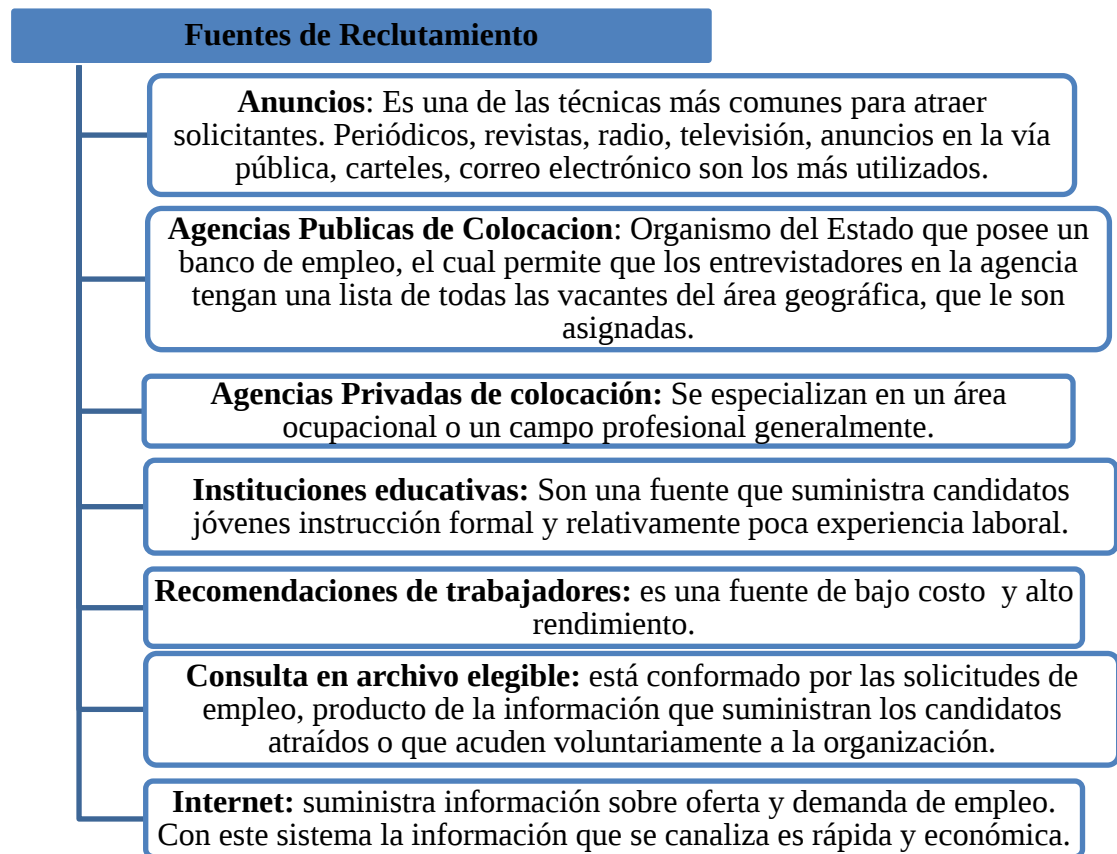
Figura N° 2.2: Fases del Reclutamiento



Fuente: Sequera y Villegas (2014), tomado de Chiavenato (2011), y Chirinos (2009)

El proceso de reclutamiento puede llevar tiempo, lo cual es necesario para encontrar a la persona indicada para el puesto, Chirinos (2009:56), “las actividades de reclutamiento son exitosas cuando los reclutadores son escogidos y entrenados ya que la calidad del proceso produce gran influencia en los aspirantes”. El reclutamiento es una función de recursos humanos extremadamente importante ya que cuanto mayor sea el número de solicitudes de candidatos se podrá tener más oportunidad de escoger a la persona potencialmente cualificada para desempeñar su puesto de trabajo.

Figura N° 2.3: Fuentes de Reclutamiento



Fuente: Sequera y Villegas (2014), tomado de Chirinos (2009)

Una vez finalizada la fase de reclutamiento y disponiendo, en consecuencia, de un número adecuado de candidatos que satisfagan los requerimientos del puesto de trabajo que pretendemos cubrir, comienza la selección propiamente dicha.

Descripción de Cargo

La descripción del cargo es un instrumento que especifica en forma detallada las responsabilidades, condiciones de trabajo, habilidades, destrezas, conocimientos que debe cumplir el ocupante para desempeñar de manera eficiente su trabajo. Llanos (2007), conceptualiza la descripción de puesto como:

El documento que establece, de manera sistemática y pormenorizada, las actividades y funciones que debe realizar el empleado o trabajador en el desempeño del puesto. Además, si es necesario, la periodicidad de ejecución, cronología u orden de importancia de las funciones del cargo. (p.28)

Sin embargo Chiavenato (2001), le confiere el término cargo a lo que el autor Llanos llama puesto, definiendo la descripción de cargo como:

La descripción de cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir, el ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo. (p.330)

Este documento es importante porque permite que el empleado conozca todo lo referente a las funciones que debe realizar, y los riesgos a los que estará expuesto,

aclarando dudas entre el empleado y gerente, respecto a las tareas que se deben realizar.

Pronóstico de la Fuerza Laboral: es el proceso mediante el cual se determina la cantidad de personas que la organización tendrá que desvincular, reclutar, seleccionar, entrenar y promover a corto y largo plazo, Chiavenato (2011:128), lo define como planeación de personal y dice que es el proceso de: “decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los recursos humanos necesarios para la actividad organizacional futura”. Para ello se toma en cuenta los siguientes factores: pronóstico de la demanda de trabajadores y pronóstico de la oferta de trabajadores.

Pronóstico de la demanda de trabajadores: según Sherman, Bohlander, Snell (1999:86), tomado de Chirinos (2009:30), lo definen como: “el pronóstico de la cantidad y tipo de personas, necesarias para cumplir con los objetivos de la organización son un componente fundamental en la planificación de recursos humanos”. Para Chirinos (2009), existen dos enfoques para el pronóstico de recursos humanos: Cuantitativo y Cualitativo, definiéndolos de la siguiente manera:

Enfoque Cuantitativo: supone el uso de técnicas estadísticas o matemáticas; son los enfoques que utilizan los teóricos los planificadores profesionales.

Enfoque Cualitativo: son menos estadísticos, tratan de reconciliar los intereses, capacidades y aspiraciones de los empleados individuales con las necesidades actuales y futuras del personal de una organización. (p.30)

Pronóstico de la oferta de trabajadores: este pronóstico consiste en conocer la cantidad de personas que pueden resultar elegibles a la hora de llenar una vacante, siempre y cuando se tengan bien definidas las aptitudes, habilidades y destrezas para

cubrir dicha vacante. Para Chirinos (2009:32), “se define como la disponibilidad de los trabajadores con las habilidades requeridas para acoplarse a la demanda de trabajo de la organización”

Es fundamental resaltar la importancia de elaborar un pronóstico de la fuerza laboral dentro la organización, puesto que es este análisis quien nos ofrece una perspectiva del mercado laboral, en donde constantemente se suscitan cambios de gran envergadura y que por ende afectan la gestión del departamento de recursos humanos.

2.2 Selección

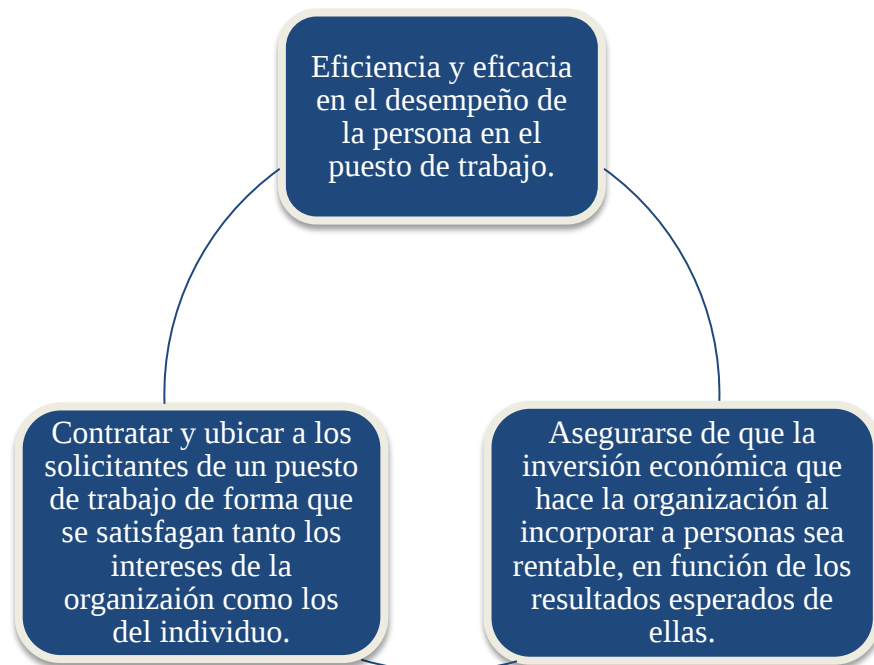
En la selección de personal se aplican los primeros filtros en el proceso de búsqueda del nuevo personal a través de las fuentes de información y las diferentes instrumentos, técnicas y métodos para el proceso de selección, Chirinos (2009:60), las detalla de la siguiente manera: “currículum vitae, solicitudes de empleo, entrevistas, pruebas de selección, investigación de antecedentes laborales y examen médico”, por su parte Cejas y Chirinos (2014), definen la selección de personal así:

Proceso mediante el cual los postulantes a empleo son clasificados o seleccionados de acuerdo a sus competencias para las vacantes existentes, este proceso adquiere una concepción global, sistémica e implica el avance de una serie de pasos. Muchas organizaciones cuentan con un soporte tecnológico para esta actividad, determinando por puntaje cuales candidatos son compatibles con el cargo. (p.59)

La selección de personal se encarga de escoger al mejor candidato que se adecue al puesto, siendo la labor de la persona encargada de la selección elegir los métodos que

más se adaptan a la empresa. Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003:87), comentan lo siguiente: “el proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse”. Es así como la selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y descripción de cargos y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

Figura N° 2.4: Objetivos de la Selección



Fuente: Sequera y Villegas (2014), tomado de Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003) y Chiavenato (2011)

De esta manera es importante que al momento de la toma de decisión con respecto a la selección del candidato calificado, se realice con sumo cuidado, tomando el debido conocimiento analítico de las calificaciones del candidato, y tomando en cuenta la implicación que esta tiene en cuanto a rendimiento y productividad en beneficio de la organización.

Asimismo, es importante obtener el mejor resultado de todas las técnicas selección que el especialista tenga a su disposición, con el fin, de poder conocer y comprender, las personalidades de los candidatos, así como también sus antecedentes, valores y actitudes. Esto con la finalidad de escoger los individuos que estén mejor calificados para el empleo y colocarlos en los puestos a los que se adapten mejor, y de esta manera se estará contribuyendo positivamente con la organización.

Figura N°2.5: Técnicas de Selección



Fuente: Sequera y Villegas (2014), tomado de Chirinos (2009), Chiavenato (2011)

La selección es un proceso de decisión y elección del mejor candidato que este calificado para cubrir una vacante dentro de la organización, Chiavenato (2011:162), describe el proceso selección de la siguiente manera: “Obtener información de los candidatos elegibles para cubrir la vacante por medio de entrevistas, pruebas de conocimientos, psicológicas y psicométricas y exámenes médicos”. Para Chirinos (2009:60), las técnicas de selección son las siguientes: “entrevistas, pruebas de selección, chequeo de referencias laborales, examen médico”. Es de gran importancia la aplicación de estas técnicas ya que suministran información valiosa acerca del candidato para determinar si está calificado o no para el puesto de trabajo.

Curriculum Vitae: tomando como referencia lo que dice Chirinos (2009:60), al respecto menciona que: “es el documento principal que describe y permite conocer rápidamente a una persona con relación a sus antecedentes y experiencias de trabajo, medio psicosociocultural y formación profesional, así como prever su proyección y posibilidades”. La importancia del currículum no solo se basa en mostrar una primera imagen del candidato, sino también brindar a la persona la posibilidad de verificar la información contenida en dicho documento, y permite prepararse para el momento de tener una entrevista con el aspirante en caso de que sea seleccionado.

Solicitudes de Empleo: para Aguilar (2011:), esta técnica: “es un documento que permite recabar de manera introductoria los datos de los posibles candidatos a ocupar un puesto”, asimismo para Chirinos (2009:63), menciona que: “en las organizaciones se exige que los solicitantes llenen una solicitud de empleo, por ser un medio rápido y sistemático para obtener una información completa sobre los solicitantes”. Esta técnica es importante ya que se consigue recabar información clara y específica acerca del candidato.

Chequeo de referencias laborales: según Chirinos (2009:99), esta técnica: “consiste en corroborar información pertinente a la permanencia en el cargo, el tipo de trabajo, las evaluaciones del desempeño, los beneficios socioeconómicos, educación, etc.”. De esta manera el chequeo de referencias debe ser una técnica que no se puede omitir durante el proceso de selección ya que aquí se confirma información suministrada por el candidato, y permite conocer cómo fue su comportamiento en sus trabajos anteriores.

Entrevistas: es un acto comunicativo que se establece entre dos o más personas y que tiene una estructura particular organizada a través de la formulación de preguntas y respuestas. Para Chirinos (2009:36), menciona que las entrevistas: “juegan un papel bien importante dentro del proceso de selección del candidato. Según el tipo de cargo quizás los solicitantes sean entrevistados por una personas, por miembro de un equipo de trabajo o por otras personas de la organización”, adicionalmente Chiavenato (2011:149), dice que: “la entrevista es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato”. Las entrevistas permiten conocer las reacciones del candidato ante situaciones determinadas, también permite indagar sobre varios ámbitos de la vida del candidato.

Pruebas de Selección: para Chirinos (2009:92), las pruebas de selección: “es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación a otro”. Es importante definir el tipo de prueba que se les aplicaran a los candidatos, cada tipo de prueba tiene un fin diferente ya que pretenden evaluar a la persona en sus diferentes áreas de su personalidad. Las pruebas que se aplican mayormente son de conocimiento, psicológicas y de desempeño.

Prueba de conocimientos: para Chiavenato (2011:154), estas pruebas: “son instrumentos objetivas que buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad de realizar ciertas tareas”. Estas pruebas permiten acceder al nivel de conocimientos y el dominio que tienen los candidatos sobre ciertos temas relacionados con la vacante a ocupar.

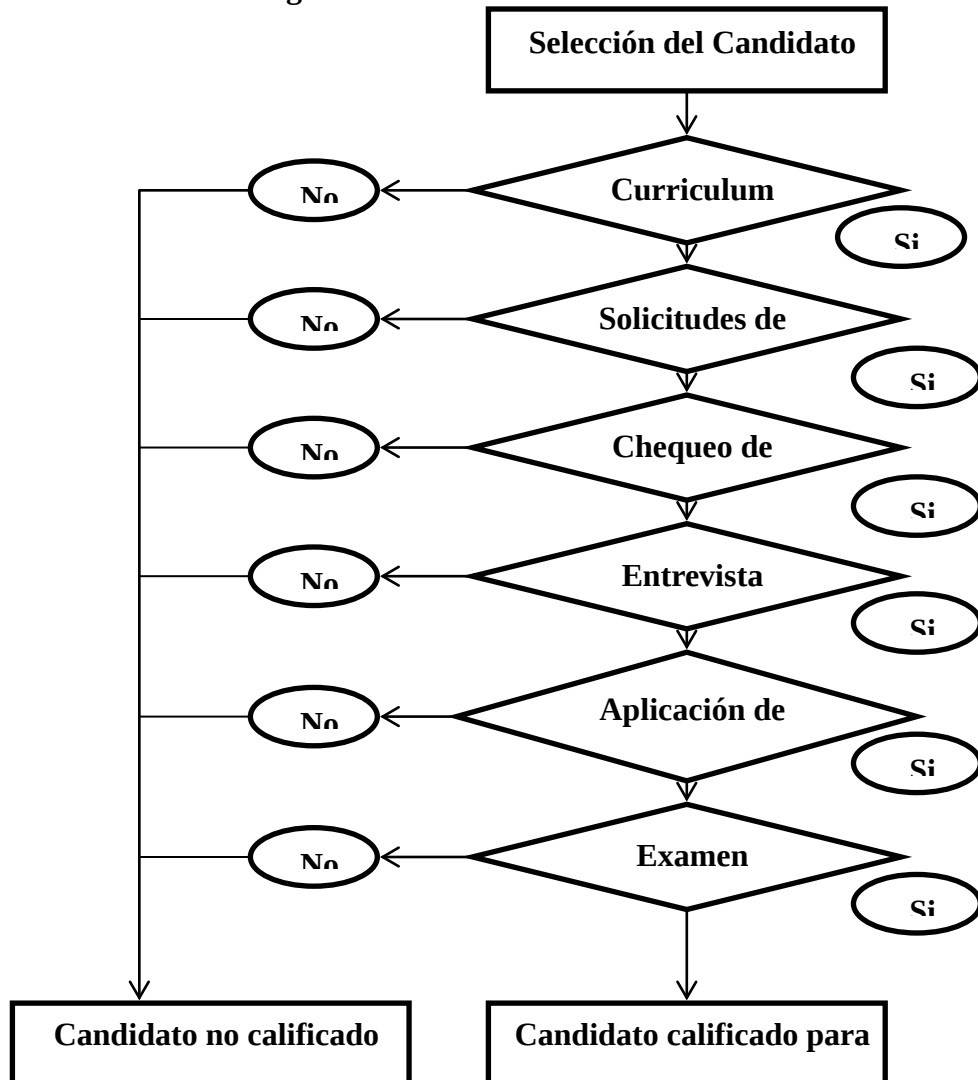
Prueba psicológica: para Chiavenato (2011:156), lo define como: “conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, etcétera, para conocer mejor a las personas, es una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta”. Adicionalmente Chirinos (2009:94), menciona que: “este tipo de prueba se encuentra entre la menos confiable, es por ello que su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es vaga y subjetiva”. Esta prueba permite conocer varios aspectos psicológicos de los candidatos, como habilidades, motivaciones, aspiraciones, razonamiento. La desventaja que tiene es que la información que se obtiene acerca del candidato tiende a ser muy subjetiva.

Pruebas de desempeño: Chirinos (2009:95), “son aquellas que miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.”. Las técnicas de simulación pueden ser de diferentes tipos: dramatizaciones, dinámicas de grupo, debates. Este tipo de técnicas exploran las reacciones de los participantes para poder extrapolar cuales serían sus reacciones en el día a día de una organización.

Examen Médico: para Chirinos (2009:100), el examen médico: “permite asegurar que la salud del solicitante sea adecuada para cumplir los requerimientos del cargo”. Por último los exámenes médicos permiten determinar si el estado físico del candidato se encuentra apto para soportar determinadas situaciones laborales y ambientales en el puesto de trabajo.

Es importante que al momento de llevar a cabo un proceso de selección de personal las técnicas se apliquen de manera eficaz y eficiente, se deber ser muy minucioso y objetivo, y tratar de no descartar ninguna de las técnicas, ya que cada una de ellas recopila información valiosa acerca de los candidatos a seleccionar. En la figura N°2.6 se pueden observar como son las fases en el proceso selección.

Figura N° 2.6: Fases del Proceso de Selección



Fuente: Sequera y Villegas (2014), tomado de Chirinos (2009), y Chiavenato (2011)

Mediante el uso de adecuados métodos de reclutamiento y selección de personal, las organizaciones pueden contar con equipos de trabajo de alto rendimiento en todas sus dimensiones, lo que trae eficiencia y eficacia, trabajo equipo y compañerismo para contribuir en el desarrollo organizacional. Las organizaciones que no recurren a estos métodos de admitir personal calificado, pagan un alto precio en ineficiencia, en rechazo por el trabajo, frustraciones lo que imposibilita alcanzar los objetivos organizacionales.

2.3 Contratación

En esta etapa se toma la decisión de ingresar de manera legal al nuevo trabajador. Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003:109), este proceso tiene como: “fin ofrecer información sobre las normas y la cultura de la organización, lo que facilita el funcionamiento efectivo; si este proceso es deficiente, aumentara la tensión del empleado nuevo, contribuyendo a que éste decida renunciar”. Chirinos (2009), lo define como:

Proceso administrativo conformado por un conjunto de pasos que debe coordinar la empresa y cumplir el nuevo trabajador, para formalizar su permanencia en la organización. Cuyas características dependerán de las normas y políticas establecidas en la empresa. (p.116)

Este proceso consiste en formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

2.4 Inducción

Una vez ingresado el trabajador en la organización y habiendo cumplido los aspectos contractuales, se les brindará una copia del reglamento de la organización el cual hace referencia a las políticas internas de la misma. Además, se le mostrará a la persona el funcionamiento de la empresa. Cejas y Chirinos (2014), lo definen de la siguiente manera:

Es la etapa en que se crean los hábitos buenos de las personas que acaban de ser contratadas. Los trabajadores deben conocer el marco filosófico de la empresa, sus valores, visión, estructura organizativa, políticas, que esperan de su desempeño. Es un modo de adiestramiento que consiste en mostrar, enseñar e informar al trabajador que recién ingresa a la organización, el universo de aspectos básicos relacionados con el entorno laboral que lo rodeara, a fin de lograr su rápida adaptación al medio ambiente y su identificación con la organización. (p.66)

Asimismo se capacitará al nuevo trabajador en la inducción para conocer los detalles internos de la organización de la cual forma parte, es decir, que el trabajador recibirá una formación inicial para que conozca cuál es su labor dentro de la empresa y cómo debe desempeñarla.

Es importante que la organización tenga bien definida su misión, visión, objetivos, valores y estructura organizacional, por ello es preciso definir cada uno de estos aspectos:

Misión: según Rey de Polanco (2012:32) “es una declaración institucional que expresa la razón de ser de una organización, cuya formulación debe ser producto de un profundo diagnóstico de la realidad”, por otro lado para Thompson (2006), señala:

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas. (p. 65)

Visión: para Fleitman (2001:283), hace mención a lo siguiente: “en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”, en este mismo sentido Thompson (2006), define la visión de la siguiente manera:

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.(p.66)

Objetivos: los objetivos para Rey de Polanco (2012:33), señala que “deben ser reales y factibles, establecidos de manera jerárquica de los mas importante a lo menos importantes”. Además Chiavenato (2011:) “las organizaciones pueden estudiarse desde el punto de vista desde sus objetivos, os cuales establecen la base de la relación

entre la organización y su ambiente”. Es importante tener establecidos los objetivos organizacionales ya que definen las metas lo que pretende lograr la organización.

Valores: para Stephen Robbins (1998), menciona que: “los valores representan las convicciones básicas de que un modo específico de conducta estado final de existencia es personal o socialmente preferible al modo opuesto o contrario de conducta o estado final de existencia”. De acuerdo con Siliceo (1997), los valores son los cimientos de toda cultura humana y por tanto de toda cultura organizacional. Éstos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y quehacer de la empresa, mismos que permitirán de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y de sus clientes.

Estructura Organizacional: también conocida como organigrama Fleitman (2001), define el organigrama como la “representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría”. Según Ferrel y otros (2004), el organigrama es una “representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación”.

Finalmente, en el proceso de inducción es muy importante que se aplique antes de que la persona comience a realizar las actividades para el cual ha sido contratado, guiarlo y enseñarlo para que este se familiarice con su entorno de trabajo, sus sistemas y procedimiento, como también con el resto del personal, para cuando se ubique en su puesto de trabajo no esté perdido o temeroso de realizar alguna acción, adicionalmente es importante explicar y reforzar periódicamente la filosofía organizacional, historia y

cultura de la empresa junto con la estructura organizativa. La inducción es un proceso vital en la organización, ya que al aplicarlo puede solventar muchos problemas a futuro por no hacerlo en su debido momento.

3 Subsistema de Adiestramiento y Desarrollo

Este Proceso es el empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional o planes de carrera del personal. Rey de Polanco (2012), define el adiestramiento también llamado entrenamiento o capacitación, como:

Un proceso educativo y de formación a corto plazo, aplicado de manera sistemática 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)

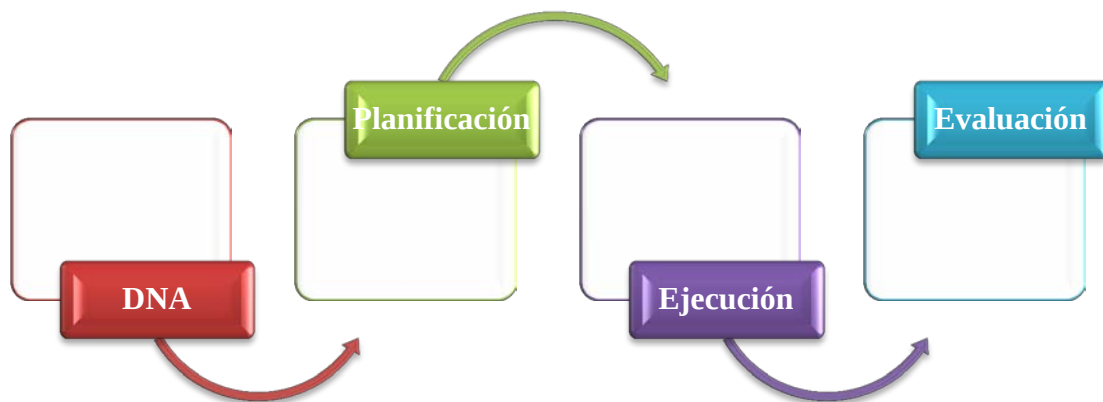
Asimismo Chiavenato (2011:324), define a la capacitación como: “el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos del individuo”. Por otra parte el Desarrollo según Rey de Polanco (2012:55), lo define como un “proceso continuo, de largo plazo, el cual aplicado de manera sistemática y organizada permite que las personas se vayan preparando progresivamente para ocupar posiciones superiores o más relevante dentro de la organización”. Es importante señalar que cuando las personas acceden a los planes de carrera o de ascenso es porque presentan condiciones relevantes para ser promovidos en sus puestos de trabajo. Es una parte muy

importante de los recursos humanos de la empresa, porque los planes de carrera son un elemento motivador para los trabajadores en sus puestos de trabajo.

Para Hernández y Sandoval citado de Delgado de Smith y Colombet (2011:247), “el sistema de adiestramiento y desarrollo representa un proceso continuo, el cual cumple una secuencia programada de fases o subsistemas, que interactúan para lograr los objetivos y cuyo ciclo se activa cada vez que se inicia el proceso, los subsistemas o fases son cuatro”.

El proceso de adiestramiento y desarrollo se divide en cuatro fases según Rey de Polanco (2013:31), y Hernández y Sandoval citado de Delgado de Smith y Colombet (2011:248), coinciden en denominar las fases del sistema de adiestramiento y desarrollo, como se ilustra en la figura N° 3:

Figura N° 3: Fases del Sistema de Adiestramiento y Desarrollo



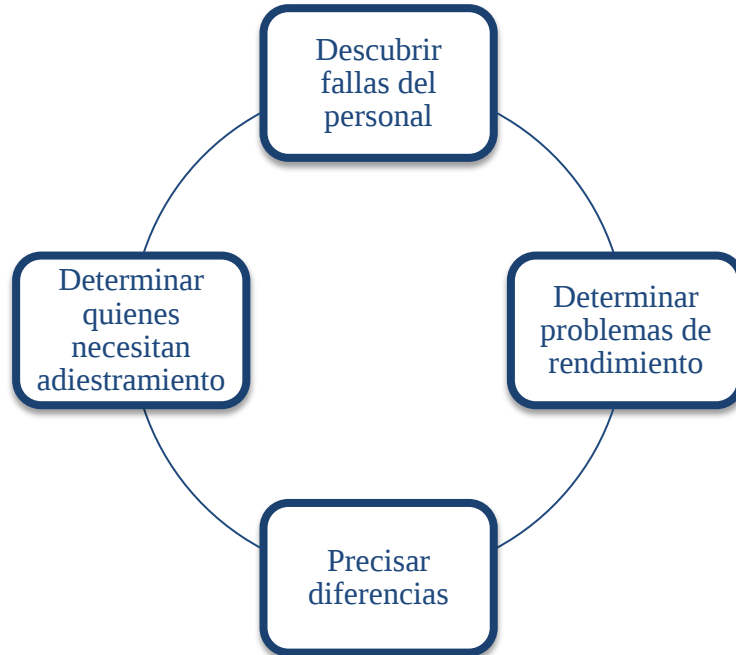
Fuente: Sequera y Villegas (2014) tomado de Nerza Rey de Polanco (2013), y Hernández y Sandoval (2011)

Con la implantación de las fases para detectar las necesidades de formación es posible comprender donde se necesita la formación, cuál será el programa de formación a seguir y que personas de la organización deben formarse para incrementar y potencializar las habilidades, las destrezas, y los conocimientos.

3.1 Investigación diagnostica o detección de necesidades de adiestramiento (DNA)

Es importante aprender a reconocer los diversos tipos de necesidades de adiestramiento y desarrollo que se pueden identificar en un trabajador, tomando en cuenta los recursos e insumos a toda la formación referente a las necesidades de capacitación y desarrollo identificadas, según los requerimientos organizacionales, ocupacionales y del individuo. Asimismo Rey de Polanco (2012:72), define este sub proceso como: “un estudio de investigación dedicado a detectar necesidades de adiestramiento (asociadas al cargo) y de desarrollo (asociadas a desempeño de cargos futuros), que deben ser superadas y/o minimizadas, para que los trabajadores logren desempeñarse eficazmente”. El diagnostico de necesidades de adiestramiento consiste en establecer lo que sucede para luego compararlo con lo que realmente debería suceder, las diferencias que esto genere serán representadas por las brechas existentes en la persona y por las cuales se debe tomar acciones para eliminarlas. Rondón (2007:52), señala que: “las brechas representan la desigualdad entre las elevadas demandas de competencias para los puestos y las pocas destrezas de los candidatos”. Las brechas son destrezas, habilidades, actitudes de los cuales el personal posee poco o ningún dominio.

Figura N° 3.1: Objetivos del Diagnostico de Necesidades de Adiestramiento



Fuente: Sequera y Villegas (2014), Rey de Polanco (2012), y Rondón (2007)

Finalmente, esta fase consiste en un proceso que involucra a los trabajadores de los distintos niveles organizacionales. Según Hernández y Sandoval citado de Delgado de Smith y Colombet (2011:248), este proceso va: “dirigido a identificar problemas o requerimientos de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas para el alcance de los objetivos organizacionales, con la finalidad de definir acciones de adiestramiento para solucionarlas”. Es el resultado de comparar la situación presente o actual de la organización y del individuo contra el patrón de desempeño establecido como requerimiento del cargo actual o futuro. A continuación se presentan niveles del diagnostico de necesidades de adiestramiento en la figura N° 3.2:

Figura N° 3.2: Niveles del Diagnostico de Necesidades de Adiestramiento

Organizacional	Ocupacional	Individual
•Proyecciones, Objetivos o metas. •indicadores de recursos humanos •Matriz Dofa •Matriz de impacto Organizacional •Balance Scored	•Análisis de procesos - Flujograma •Organigramas •Descripciones de cargo •Censo educativo •Historial de adiestramiento •perfiles profesionales	•Evaluaciones de desempeño •Matriz de brecha ocupacion / individuo •Entrevistas •Encuestas DNA

Fuente: Sequera y Villegas (2014), tomado de: Hernández y Sandoval (2011)

Diagnostico de Necesidades de Adiestramiento Organizacional

Para Rey de Polanco (2012:71), las necesidades organizacionales: “son aquellas que se generan para satisfacer un requerimiento propio de la empresa. Por ejemplo, para alcanzar determinados estándares de calidad, lograr certificaciones de entes nacionales o internacionales”. Hernández y Sandoval citado de Delgado de Smith y Colombet (2001:251), y Chiavenato (2003:311), coinciden en decir que: “es a partir del diagnostico de la organización cuando se verifican los aspectos de la misión, visión, y los objetivos estratégicos que deben atender el entrenamiento”. Este nivel nos permite saber en qué situación está la organización en estudio y cuáles son las brechas existentes y lo que la organización tiene establecido como meta, definiendo estrategias alternativas factibles para corregir tales situaciones y lograr los objetivos planteados.

Diagnostico de Necesidades de Adiestramiento Ocupacional

Es un proceso que consiste en analizar en forma exhaustiva la estructura organizacional, desde el punto de vista de sus procesos, cargos, funciones, requerimientos, itinerarios, a fin de identificar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para que un ocupante ejecute en forma idónea cada proceso de trabajo. Rey de Polanco (2012:71), menciona que las necesidades ocupacionales “comprende los conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes que establece el perfil del cargo para alcanzar el patrón de desempeño deseado”. Asimismo se determinan las habilidades, conocimientos y actitudes (competencias) exigidas por los puestos de trabajo.

Diagnostico de Necesidades de Adiestramiento Individual

Es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo. Rey de Polanco (2012:71), señala lo siguiente “se refieren a la carencia de conocimientos, habilidades, y actitudes del trabajador con respecto al perfil del cargo y expectativas de la organización, para alcanzar el patrón de desempeño deseado”. A partir del perfil de las personas, se debe determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, y las competencias necesarias para que las personas contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

En este proceso se analiza al individuo en su cargo actual y frente a posibilidades futuras. Para Hernández y Sandoval citado de Delgado de Smith (2011), este proceso consiste en:

En el diagnóstico de las carencias o brechas de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes del trabajador, que no le permiten alcanzar los niveles de eficiencia requeridos por la organización, sirviendo de base para estas descripciones de cargo, perfil del cargo, la evaluación de desempeño y técnicas e instrumentos diagnósticos, entre otros. (p.253)

Asimismo ofrece al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos, con respecto a los nuevos cambios asociados a su entorno laboral y personal. Las técnicas más comunes aplicadas para el diagnóstico de necesidades de adiestramiento son mencionadas en la figura N°3.3:

Figura N° 3.3: Técnicas para el Diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento



Fuente: Sequera y Villegas (2014), tomado de Rey de Polanco (2012)

Matriz DOFA: Para Rey de Polanco (2012:91), “la matriz DOFA es una herramienta muy útil porque permite analizar toda la información que se posea sobre una institución o área funcional, evaluando tanto los aspectos internos, es decir sus fortalezas y debilidades, como los externos, representados por las oportunidades y amenazas del entorno. Kotler (1996), menciona:

El análisis DOFA es una herramienta que sirve para determinar el análisis situacional tanto interno como externo. En el análisis estratégico interno de una organización se estudian las fortalezas y debilidades y en el análisis estratégico externo se toman en cuenta las amenazas y oportunidades que inciden en dicha organización. (p.58)

Cabe destacar que la matriz DOFA permite relacionar las debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas conduciendo a la elaboración de estrategias que mitiguen el impacto de las amenazas y reduzcan las debilidades, haciendo un buen uso de las fortalezas y oportunidades que tiene la organización.

Cuestionarios – Encuestas: Según Hernández y Sandoval citado de Delgado de Smith (2011):

Consiste en una serie de preguntas planteadas por escrito, dirigidas a recabar información referente a las necesidades de formación cognitivas, técnicas y conductuales de cada trabajador, escribiendo sus respuestas en una o varias líneas (preguntas abiertas), o marque con algún signo convencional (preguntas cerradas) la respuesta. De aplicación colectiva, siendo esta una de sus mejores ventajas, sin embargo pueden ser falseadas las respuestas, no solo de modo consiente sino hasta de manera deliberada, convirtiéndose en un instrumento de poca confidencialidad. (p.253)

Rey de Polanco (2012:94), menciona que: “no existe un patrón estándar para determinar los elementos que conforman un cuestionario con fines de exploración de necesidades de adiestramiento”. El cuestionario es una técnica rápida y eficaz, mediante la cual se puede obtener información precisa.

Entrevistas: para Hernández y Sandoval citado de Delgado de Smith (2011), lo definen de la siguiente manera:

Consiste en un interrogatorio dirigido por un entrevistador a un sujeto con el propósito de obtener información acerca del sujeto entrevistado, con relación a temas específicos del trabajo o cargo que se esté evaluando. La entrevista según la naturaleza de las preguntas y el control que ejerza el entrevistador puede ser dirigida, semidirigida y abierta. (p.254)

Rey de Polanco (2012:95), señala que: “una entrevista bien conducida debe permitir: obtener información, suministrar información, motivar e influir sobre la conducta del entrevistado y decidir planes de acción”.

Talleres diagnósticos / mesas de trabajo: para Hernández y Sandoval citado de Delgado de Smith (2011:254), “consisten en dinámicas grupales dirigidas por un facilitador con el propósito de analizar de forma conjunta y global, las necesidades del grupo en referencia, en materia de adiestramiento y desarrollo”. Rey de Polanco (2013:97), opina: “estas mesas de trabajo suelen ser muy ricas en información y permiten identificar necesidades encubiertas que afectan a un colectivo y que de no ser atendidas podrían causar problemas en la organización”.

Auto diagnóstico o auto evaluación: para Hernández y Sandoval citado de Delgado de Smith (2011), señalan lo siguiente:

En esta técnica el propio trabajador auto-elabora un listado de los que él considera son sus necesidades en materia de adiestramiento y desarrollo. En esta técnica al igual que en la del cuestionario se presenta la posibilidad de que el trabajador no sea del todo objetivo en el planteamiento de sus requerimientos, restándole objetividad y fiabilidad”. (p.254)

Según Rey de Polanco (2013:97), “para obtener resultados confiables es necesario que la unidad de Recursos Humanos oriente apropiadamente el registro de esta información, pues de lo contrario podría generarse un inventario de necesidades parcializado, caprichoso o alejado de las verdaderas prioridades de la organización”.

Evaluaciones de desempeño: Rey de Polanco (2013:100), las define como “un proceso continuo de revisión, seguimiento y medición de resultados obtenidos por el trabajador en su puesto actual considerando los recursos, herramientas, equipos y tecnologías que dispone para realizar su trabajo y las exigencias del entorno”, Por otro lado Hernández y Sandoval citado de Delgado de Smith y Colombet (2011), mencionan que:

El supervisor inmediato registra en formato diseñado para tal efecto, su punto de vista sobre el desempeño del trabajador, durante un lapso de tiempo determinado (un año, un semestre, según sea la política de la empresa) y formula recomendaciones para su mejoramiento y/o propuestas de motivación”. (p.255)

Las evaluaciones de desempeño se deben realizar tomando en cuenta los siguientes criterios: habilidades, capacidades, rasgos, necesidades, comportamiento, las metas y resultados.

Centros de evaluación (Assessment Center): Rey de Polanco (2013:97), “representa una metodología basada en la observación conductual, que sirve para analizar las habilidades o competencias de los trabajadores o futuros candidatos a cargos en una variedad de situaciones reales o simuladas. Los centros de evaluación son utilizados con diversos fines. Cruz (2006) define el assessment center de la siguiente manera:

El Assessment Center (AC) consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos e inputs. Varios observadores, consultores y técnicos, específicamente entrenados, participan de esta evaluación y son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes. Los juicios que formulan los observadores/consultores los realizan principalmente a partir de actividades de simulación específicamente desarrolladas.(p.)

Panel de expertos: Es definido por Rey de Polanco (2013:99), como: “una discusión en equipo para determinar las competencias requeridas en un cargo o rol, que se traduzca en un desempeño superior”. El panel usualmente está integrado por: directores, empleados de alto nivel, dueños de procesos/supervisores, especialistas, personal de recursos humanos. El panel de expertos puede definirse como un grupo de especialistas independientes y reputados en al menos uno de los campos concernidos por el programa que se va a valorar, al que se reúne para que emita un juicio colectivo y consensuado sobre dicho programa. Según se les solicite, el juicio emitido puede

hacer referencia a la puesta en práctica o a los efectos del conjunto o de una parte del programa.

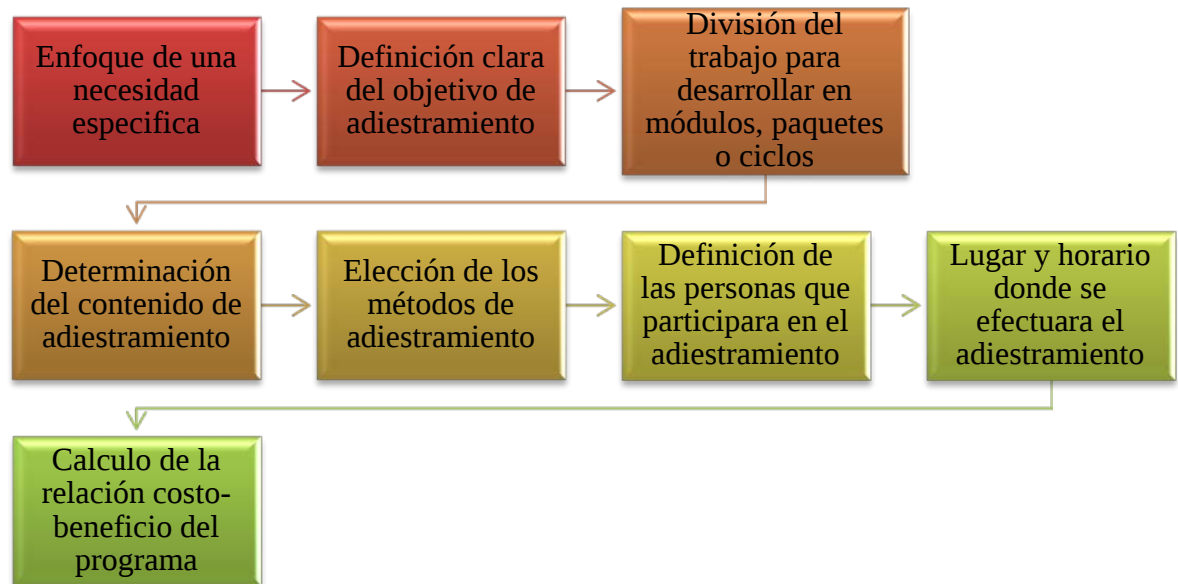
3.2 Planificación

Es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos, este supone prever las necesidades de recursos humanos de la organización, para los próximos años, y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades. Hernández y Sandoval citado de Delgado de Smith y Colombet (2011:248), señala:

Conocidas las necesidades de adiestramiento se procede a planificar como darles la debida solución. En esta fase, se determinan los recursos financieros, técnicos y humanos requeridos para llevar a cabo las distintas acciones formativas tales como: formulación del plan anual, elaboración del presupuesto, diseño de políticas y normas y procedimientos que van a regular todo el proceso, diseño de los programas, métodos a utilizar e identificación de los participantes. (p.248)

Se trata del proceso de elaborar e implantar programas para asegurarse de que hay disponibles en el número y tipo de personas apropiado, para satisfacer las necesidades de la organización. Para eliminar o disminuir las necesidades detectadas. Al momento de planificar se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos ilustrados en la figura

Figura N° 3.4: Elementos de la Planificación



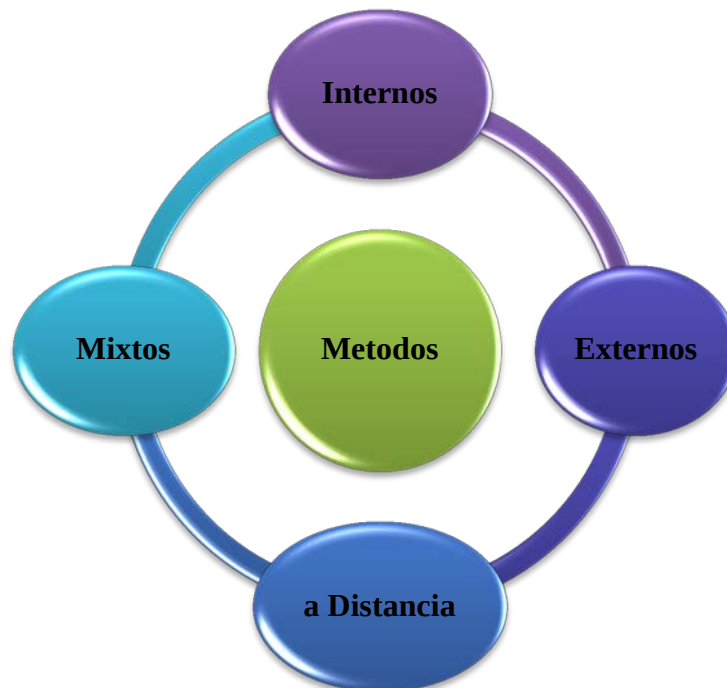
Fuente: Sequera y Villegas (2014), tomado de Hernández y Sandoval (2011) y Rey de Polanco (2012)

Diseño Instruccional: según Berger y Kam (1996) “el diseño instruccional es la ciencia de creación de especificaciones detalladas para el desarrollo, implementación, evaluación, y mantenimiento de situaciones que facilitan el aprendizaje de pequeñas y grandes unidades de contenidos, en diferentes niveles de complejidad”. Para Rey de Polanco (2012:129), lo define: “como un proceso sistemático, planificado y estructurado que genera especificaciones instruccionales por medio del uso de teorías instruccionales y teorías de aprendizaje, para asegurar la calidad del aprendizaje y el logro de los objetivos planteados”. Algo más amplia resulta la definición de Richey, Fields y Foxon (2001) en la que se apunta que “el DI supone una planificación instruccional sistemática que incluye la valoración de necesidades, el desarrollo, la evaluación, la implementación y el mantenimiento de materiales y programas”.

Cabe destacar que el diseño instruccional, es una herramienta indispensable para la organización en materia de adiestramiento y desarrollo, ya que mediante este, podrán lograr que el personal, obtenga los conocimientos necesarios para realizar eficientemente sus actividades, sin olvidar que el éxito del adiestramiento dependerá en gran parte, de la planificación que se haya realizado y el haber elegido adecuadamente los contenidos del programa.

Métodos y Modalidades de Adiestramiento: Según Rey de Polanco (2012:135), “los métodos se refieren a las diversas formas utilizadas para impartir adiestramiento al personal. Existen diversos criterios para clasificar los métodos utilizados para entrenar. A su vez cada método tiene diversas modalidades.” Entre los métodos que menciona la autora se encuentran: **Métodos Internos, Métodos Externos, Métodos a Distancia, Métodos Mixtos.**

Figura N° 3.5: Métodos y Modalidades de Adiestramiento



Fuente: Sequera y Villegas (2014), tomado de Rey de Polanco (2012)

Para Rey de Polanco (2012), los métodos de adiestramiento son definidos de la siguiente manera:

Métodos Internos: son aquellos que se realizan dentro de la empresa y con recursos propios, es decir, en salas de adiestramiento de la empresa, con instructores internos y usando diseños instruccionales propios. Dentro de esta categoría entran un conjunto de modalidades, tales como: adiestramiento en puestos de trabajo, entrenamientos vestibulares, rotaciones de cargo, inducciones, pasantías, charlas, cursos internos, autodesarrollo guiado, entre otros.

Métodos Externos: son aquellos adiestramientos que se imparten fuera de la empresa, bajo la modalidad de servicios contratados. Dentro de este método, la modalidad, más común son los diversos tipos de adiestramiento en aula, sean cursos, talleres, seminarios, jornadas, congresos, etc.

Métodos a Distancia: son aquellos entrenamientos que se imparten a través de medios impresos o digitales, razón por la cual el lugar puede variar según la preferencia del trabajador, ya sea en su casa, oficina, u otro espacio apropiado para ello. Dentro de esta categoría, se incluyen los cursos por correspondencia, cursos virtuales, e learning, entre otros.

Métodos Mixtos: resultan de la combinación de dos o más métodos, por ejemplo impartir un curso en las salas de la empresa, dictado por un facilitador externo, con apoyo o tecnología a distancia. (p.135)

Proveedores y presupuesto de Adiestramiento

Según Rey de Polanco (2012:140), “bajo esta denominación se incluyen aquellas personas naturales y/o jurídicas que se encargan de impartir capacitación en las diversas áreas del conocimiento”. Existen proveedores nacionales e internacionales. El proveedor público por excelencia en nuestro país es el INCES, esta institución dispone de un staff de instructores y facilitadores que se encargan de impartir adiestramiento, vía cursos presenciales, a las empresas que tienen el derecho y lo solicitan. Existe otra opción de adiestramiento, en la cual no es necesario trasladar al

personal hasta la institución educativa ya que el INCES forma facilitadores independientes, los cuales se encuentran capacitados para brindar una buena formación en determinada área; teniendo en cuenta que estos facilitadores son previamente evaluados y certificados por la institución. También pueden encontrarse con entes didácticos privados. Es importante destacar que antes de que se imparta el curso, la empresa debe conocer previamente a los facilitadores que participaran, para asegurarnos de su formación y experiencia, con el fin de garantizar el éxito de la capacitación del personal.

Rey de Polanco (2012:144), “un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos en un plan, un proyecto o una estrategia. En este sentido, los presupuestos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, aun cuando en su función de control, el presupuesto para un periodo anterior pueda compararse con los resultados reales (pasados)”.

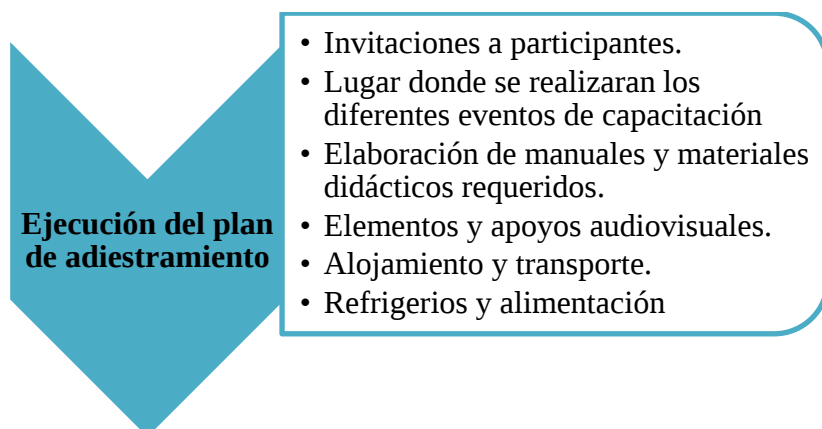
Rey de Polanco (2012:145), los costos “se define como el valor sacrificado para adquirir bienes y servicios que se mide en dinero, mediante la reducción de activos (desembolso) o al incurrir en pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios (adquisición de deuda). El costo de adiestramiento se refiere al conjunto de erogaciones ocasionadas con motivo de la participación de un trabajador a una determinada actividad formativa e incluye costos directos e indirectos”.

3.3 Ejecución

Según Hernández y Sandoval citado de Delgado de Smith y Colombet (2011:248), en la ejecución se da la: “puesta en práctica de lo planeado, desarrollándose en acciones como la programación de cada una de las acciones formativas, cumpliéndose actividades que involucren los arreglos logísticos, el

cumplimiento del marco normativo y la definición de los cronogramas de ejecución”. Rey de Polanco (2012:165), menciona que esta fase: “constituye el engranaje de todo el proceso de adiestramiento ya que se alimenta de las actividades que provienen de las fases anteriores y da continuidad al siguiente”; asimismo se debe considerar los recursos necesarios para la ejecución del mismo, esto tiene que ver con aspectos tales como:

Figura N° 3.6: Actividades a Cumplir en la Ejecución del Plan de Adiestramiento



Fuente: Sequera y Villegas (2014), tomado de Rey de Polanco (2012) y Hernández y Sandoval (2011)

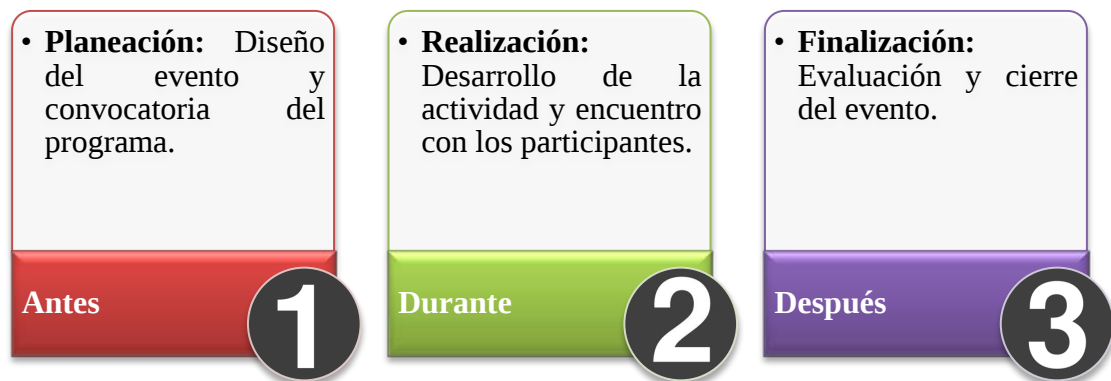
En esta fase se busca dar a conocer, ofrecer y coordinar las actividades de capacitación previstas en la fase anterior, con el objeto de satisfacer las expectativas organizacionales e individuales.

Actividades para la ejecución de un evento de adiestramiento

En primer lugar se debe determinar el tipo de evento que se va a ejecutar, por ello Rey de Polanco (2012:168), menciona que existen tres tipos de evento:

- **Abiertos al Público:** con fines comerciales o sin fines de lucro.
- **Internos:** realizados bajo la responsabilidad de la unidad de adiestramiento con recursos propios dentro de la empresa o en sitios alquilados para tal fin.
- **Externos:** (servicios contratados, realizados fuera de la empresa o inclusive en las instalaciones de esta).

Figura N° 3.7: Fases del Evento de Adiestramiento



Fuente: Sequera y Villegas (2014), tomado de Rey de Polanco (2012).

Actividades a ejecutar Antes de un evento interno/ externo de adiestramiento

Rey de Polanco (2012:169), "Agrupa todas estas tareas que deben realizarse con suficiente antelación, para garantizar que todo saldrá bien, una vez que aparece ofertada la programación de cursos para los trabajadores de la empresa". A modo de referencia se mencionan algunas actividades lo que se debe hacer en esta fase:

- ✓ Seleccionar o ratificar las fechas de cada evento

- ✓ Contactar al proveedor seleccionado
- ✓ Informar de manera personalizada a los jefes de los trabajadores postulados para asistir a un evento, proporcionándoles los insumos necesarios para facilitar los procesos de aprobación.
- ✓ Elaborar y enviar invitaciones a los participantes autorizados para asistir, anexando el programa y sus objetivos
- ✓ Elaborar certificados
- ✓ Realizar control de asistencia de los participantes
- ✓ Estimar el presupuesto del costo
- ✓ Contactar proveedores de refrigerios, seleccionar el menú y definir condiciones de contratación.
- ✓ Preparar los identificadores de los participantes y facilitadores.
- ✓ Preparar agenda de actividades para el inicio y cierre del programa.

Actividades a ejecutar Durante un evento interno/ externo de adiestramiento

Cuando la preparación inicial ha sido completada y bien planificada, las actividades del “durante” solo se deberían limitar, tanto a brindar apoyo, como a atender a cualquier tipo de detalle o contingencia que pudiese surgir mediante su desarrollo, entre estas actividades caben mencionar las siguientes:

- ✓ Inspeccionar que el sitio se encuentre en condiciones óptimas para el desarrollo de la actividad (disposición de mesas, sillas, pizarra, iluminación, temperatura, etc.)
- ✓ Recoger controles de asistencia.
- ✓ Verificar el funcionamiento de los equipos audiovisuales, computadoras o cualquier otro a ser utilizado.

- ✓ Sondear la opinión de facilitadores y participantes sobre el desarrollo de la actividad
- ✓ Coordinar la entrega de refrigerios
- ✓ Entregar certificados al finalizar el evento
- ✓ Verificar dotación de manuales y/o material de apoyo
- ✓ Contratar el aseo diario de los salones
- ✓ Asistir a facilitadores con ayuda secretarial/administrativa
- ✓ Aplicar evaluación del curso (generalmente al final del evento)

Actividades a ejecutar Después un evento interno/ externo de adiestramiento

Una vez finalizado el evento, se deben realizar otro tipo de actividades tales como:

- ✓ Establecer una retroalimentación general, mediante reunión con los facilitadores y miembros del equipo logístico/administrativo para discutir los problemas encontrados y éxitos logrados
- ✓ Hacer seguimiento a los pagos por servicios contratados
- ✓ Enviar cartas de agradecimiento a todas las personas que colaboraron con el programa.
- ✓ Alimentar la base de datos para actualizar el registro o historial individual de los trabajadores que recibieron capacitación
- ✓ Actualizar manuales y/o bibliografía de referencia, remplazando materiales desactualizados
- ✓ Tabular los resultados de la evaluación de satisfacción elaborada por los participantes
- ✓ Elaborar y reproducir informes finales y recomendaciones

3.4 Evaluación

Esta fase consiste en evaluar el proceso de adiestramiento, permitiendo conocer de que manera las competencias requeridas por la organización comienzan a hacerse evidentes en los resultados de la empresa y de esta manera nos permite asegurar que los esfuerzos, tiempos y recursos invertidos se manifiesten en una mayor productividad de la compañía, de tal manera que la capacitación se convierte en un componente estratégico de gran importancia en la organización.

Una vez ejecutado el plan de adiestramiento es importante para la organización y para el trabajador analizar si ha sido útil y eficiente, si ha logrado los objetivos establecidos al inicio, para lo cual se deben seleccionar datos y criterios pertinentes. Según Tejada y Fernández (2007:33), citado de Rey de Polanco (2012:192), define esta fase como: “proceso sistemático de recogida de información que implica un juicio de valor orientado a la toma de decisiones”. Hernández y Sandoval citado de Delgado de Smith y Colombet (2011:249), acota lo siguiente: “evaluar el proceso de adiestramiento permite conocer de que manera las competencias requeridas por la organización se hacen evidentes en los resultados de la organización”; Chiavenato (2009:541), la define como: “una revisión sistemática y formal diseñada para medir los costos y los beneficios del programa global en la organización y para comparar su eficiencia y eficacia actuales con el desempeño pasado”. De esta manera se pueden visualizar los resultados de la inversión en tiempo, recursos y esfuerzo, como un retorno en el aumento de la productividad de la organización.

Modelos de Evaluación del Adiestramiento

Modelo de Evaluación de los cuatro niveles de Donald Kirkpatrick

Según Rey de Polanco (2012:199), el modelo de Kirkpatrick está orientado a evaluar el impacto de una determinada acción formativa a través de cuatro niveles: la reacción de los participantes, el aprendizaje adquirido, los cambios incorporados en el puesto de trabajo y finalmente los resultados obtenidos.

Nivel 1. Reacción. El nivel 1, Reacción, nos permite medir la cota de satisfacción de los alumnos con respecto a la formación que acaba de recibir; normalmente esta evaluación se suele realizar mediante un cuestionario al acabar el curso. El nivel de reacción sirve para valorar lo positivo y lo negativo de los cursos de formación, con el fin último de mejorar en ediciones futuras. El evaluador reúne información sobre las diferentes reacciones de los participantes ante las cualidades básicas del curso: la forma de dar clase o tutoría del profesor y sus métodos, lo apropiado de las instalaciones, el ritmo y claridad de las explicaciones, etc. Como es lógico, este nivel de evaluación no es lo suficientemente fiable como para determinar si la acción formativa ha resultado eficaz o no, sino que su utilidad resulta limitada.

Nivel 2. Aprendizaje. El nivel 2 del modelo de Kirkpatrick intenta medir los conocimientos adquiridos por los alumnos a lo largo del curso. Para intentar tener esta medida se podría realizar una prueba de control antes y después de la acción formativa o también otro método para medir el aprendizaje serían las entrevistas con los alumnos del curso. Las evaluaciones de este nivel determinan el grado en que los participantes realmente asimilaron lo que se les impartió, y la forma en que algunos factores pueden

afectar en el aprendizaje, como pueden ser el contenido del curso, las actividades de aprendizaje, la estructura del curso, los materiales y las herramientas empleadas, etc.

Nivel 3. Comportamiento. Este nivel intenta medir si los alumnos de un curso pueden aplicar en su trabajo los conocimientos adquiridos. Tenemos que tener en cuenta que esto lleva tiempo y por tanto se deberá esperar, entre tres y seis semanas, hasta poder hacer una valoración adecuada, realizada mediante entrevistas y/o cuestionarios además de la observación del desempeño laboral por parte del equipo directivo. En este tercer nivel de evaluación se pregunta si los participantes están aplicando en su puesto de trabajo lo que aprendieron en el aula, cuáles son los elementos que usan más y por qué hay algunos elementos del curso que no se usan en absoluto. Se podrá, por tanto, decidir si el programa debe ser rediseñado para lograr mejores resultados, o si se deben introducir cambios en el entorno laboral, o si se deben modificar los requisitos de acceso a la actividad formativa.

Nivel 4. Resultados. En este último nivel se intenta medir si los objetivos planteados en la acción formativa se utilizan en la organización de forma efectiva y eficiente, para ello, se pueden plantear exámenes y entrevistas a los participantes del curso que deberían realizar antes y después de recibir la formación. Como en el nivel anterior debe pasar un cierto tiempo antes de realizar las pruebas y entrevistas a los alumnos. Su objetivo es evaluar el beneficio que ha producido la acción formativa. Este impacto es de tipo financiero, fundamentalmente, y está vinculado a los resultados o a la imagen corporativa de una cierta organización. Resulta muy complicado identificar un impacto directamente derivado de la capacitación sobre los resultados de una institución, aunque algunos elementos a considerar para la evaluación a este nivel serían los costes del personal, rotación del personal, ausentismos, productividad, costes de materiales, etc.

Modelo de Evaluación de los cinco niveles o del ROI de Jack Phillips

Rey de Polanco (2012:205), este modelo: “se centra en desarrollar una metodología que permita evaluar el impacto económico de la formación en las organizaciones; para ello toma el terreno de las finanzas el concepto de retorno de inversión o ROI (Return On Investment) y lo adapta a la formación”. El modelo de Phillips contiene los siguientes niveles: Satisfacción de los participantes y aplicación potencial, Grado de aprendizaje logrado, Transferencia al puesto de trabajo, Impacto de la formación en el puesto de trabajo y en la organización, Rentabilidad de la formación. Phillips (1997) este autor “independizó, de los niveles de Kirkpatrick, el que para nosotros es el nivel 5: el ROI (Return On Investment), que evalúa la diferencia entre el coste de la formación y el beneficio económico obtenido por la organización gracias a la aplicación de los aprendizajes.

Modelo de Evaluación basado en la transferencia de aprendizaje

Para Rey de Polanco (2012:211), “consiste en detectar si las competencias adquiridas con la formación se aplican en el entorno de trabajo y si se mantienen a lo largo del tiempo, demostrando la incorporación de nuevos y permanentes hábitos y rutinas de trabajo”, sin embargo para Baldwin y Ford (1998), citado de Rey de Polanco (2012:211), “es una generalización de habilidades adquiridas durante la fase de entrenamiento al ambiente de trabajo y su mantenimiento en el tiempo”.

Modelo de Evaluación Nerza Rey

La autora Nerza Rey plantea realizar la evaluación de adiestramiento en tres momentos distintos: **Antes**, **Durante** y **Después**. Rey de Polanco (2012), los define de la siguiente manera:

Antes: inicia con una evaluación diagnóstica denominada pre-evaluación, cuya finalidad es corroborar la existencia de ciertos pre-requisitos clave que alerten de forma anticipada acerca del posible éxito o fracaso en la realización de un curso o programa de formación, antes de su realización.

Durante: esta etapa corresponde el desarrollo mismo del curso o programa de capacitación donde asistirán los trabajadores; el objetivo es evaluar el grado de aprendizaje logrado, es decir, verificar si las personas que asistieron al curso asimilaron los conocimientos y habilidades, según los objetivos de aprendizaje establecidos inicialmente. Se trata de una evaluación tipo formativa y sumativa, bajo la responsabilidad del facilitador.

Después: se trata de una evaluación final o de resultados, denominada post-evaluación de efectividad, cuya finalidad es corroborar que los participantes estén poniendo en práctica las nuevas formas de proceder en su puesto de trabajo (transferencia), cuantificar las incidencias de esas nuevas competencias y como contribuyen al mejoramiento de los servicios de la organización. (p.217)

Es importante tener en cuenta cada una de las etapas para realizar un evento de adiestramiento, estas nos proporcionan una mayor organización y control a la hora de ejecutarlas. Además se debe considerar la opinión del trabajador al momento de planificar el adiestramiento, para que de esta manera se sientan motivados a asistir a estas actividades de adiestramiento.

Glosario de Términos

Adiestramiento: proceso educativo y de formación, que genera conocimientos y habilidades para realizar una o varias actividades.

Adiestramiento en el puesto de trabajo: proceso de aprendizaje en el cual la práctica y la guía directa del instructor son los elementos esenciales.

Administración de recursos humanos: estudio de la manera en que las organizaciones, desarrolla, evalúan, mantienen y conservan el numero y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral efectiva.

Assessment Center: técnicas de evaluación donde se utilizan simulaciones, exámenes, entrevistas y observaciones para obtener información sobre los candidatos.

Brecha: desigualdad entre las elevadas demandas de habilidades para los puestos y los reducidos atributos de los candidatos.

Cargo: conjunto de tareas y responsabilidades, reconocidas normales y periódicas que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

Desarrollo: actividades encaminadas a reparar a un empleado para ejercer determinadas responsabilidades a futuro.

Descripción de cargo: especificación por escrito, que determina y estipula los deberes laborales y otros aspectos de un puesto.

Diagnostico: acto de conocer la naturaleza de una situación mediante la observación de sus elementos y características.

Evaluación de desempeño: proceso de determinar, en la forma más objetiva posible, como ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.

Gestión: Conjunto de acciones que se llevan a cabo para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

Indicador: Dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.

Productividad: relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios en los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyen: personal, capital, material, tiempo y energía.

Promoción: transferencia de un empleado a un puesto de mayor remuneración, responsabilidad y nivel jerárquico.

Pronóstico: Predicción de la evolución de un proceso o de un hecho futuro a partir de criterios lógicos o científicos.

Puesto: es el lugar donde físicamente ha de ejecutarse una tarea o lugar determinado para la ejecución de una cosa.

Reclutamiento: proceso de identificar y atraer a la organización una gran cantidad de solicitantes capaces e idóneos.

Recursos humanos: grupo de personas que se encuentran preparados, dispuestos y deseoso de trabajar para contribuir en alcanzar los objetivos individuales y organizacionales.

Selección: Elección de una o varias personas entre un conjunto por un determinado criterio o motivo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

El desarrollo de la investigación concerniente a la gestión de recursos humanos en los procesos de admisión, adiestramiento y desarrollo, en una franquicia perteneciente a la red de Farmacia SAAS, ubicada en Valencia, Estado Carabobo, se encuentra dentro del contexto de estudio descriptivo y de campo, tomando como referencia la clasificación que realiza Sierra Bravo (1992).

Dentro de esta perspectiva la investigación se considera descriptiva porque busca especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, puesto que se detallaran los procesos y el ambiente donde se lleva a cabo el trabajo del departamento de Recursos Humanos; combinado con estudio de campo debido a que se observara el fenómeno en su ambiente natural, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y explicar su causa, haciéndose posible la recolección de información directamente de la realidad, con lo cual los resultados obtenidos serán en consecuencia verdaderos.

Estrategia Metodológica

Para llevar a cabo esta investigación, se realizó en primer lugar una revisión bibliográfica y documental, para tener un soporte teórico del trabajo; luego se elaboró un Cuadro Técnico Metodológico, el cual es una herramienta que permite desglosar o

hacer manejables los objetivos específicos de la investigación a los fines de poder alcanzarlos, constituido por: los objetivos específicos del trabajo; las dimensiones o factores, son el marco que constituyen los objetivos específicos; la definición, la explicación de los componente de los objetivos específicos; los indicadores, son los elementos que se observaran, contienen las palabras claves que ayudan a identificar el proceso como tal; los ítems, es el desglose de los indicadores; la fuente, es quien proporcionara la información; técnicas e instrumentos de recolección de datos, es el procedimiento que se utilizara para extraer la información necesaria para el análisis respectivo.

A continuación se presentan los objetivos específicos detallados en el cuadro técnico metodológico respectivo:

Cuadro N 1
Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar la gestión de recursos humanos en los procesos de admisión, adiestramiento y desarrollo, en una franquicia perteneciente a la red de Farmacia SAAS, ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

[illegible]

Fuente: Sequera y Villegas (2014)

Continuación Cuadro N 1
Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar la gestión de recursos humanos en los procesos de admisión, adiestramiento y desarrollo, en una franquicia perteneciente a la red de Farmacia SAAS, ubicada en Valencia, Estado Carabobo.						
Objetivo Específico	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Comprender los procesos de admisión, adiestramiento y desarrollo en la gestión de recursos humanos.	Los procesos de admisión, adiestramiento y desarrollo en la gestión de recursos humanos	Subsistema de admisión: es el proceso de reclutar, seleccionar, contratar y socializar al recurso humano con la organización.	1.2-Selección	1.2.1- Análisis curricular 1.2.2- Solicitud de empleo 1.2.3- Técnicas 1.2.4- Chequeo de referencias	Departamento de Recursos Humanos Trabajadores	Entrevista – Guión de entrevista. Encuesta - Cuestionario

Fuente: Sequera y Villegas (2014)

Continuación Cuadro N 1
Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar la gestión de recursos humanos en los procesos de admisión, adiestramiento y desarrollo, en una franquicia perteneciente a la red de Farmacia SAAS, ubicada en Valencia, Estado Carabobo.						
Objetivo Específico	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Comprender los procesos de admisión, adiestramiento y desarrollo en la gestión de recursos humanos.	Los procesos de admisión, adiestramiento y desarrollo en la gestión de recursos humanos	Subsistema de admisión: es el proceso de reclutar, seleccionar, contratar y socializar al recurso humano con la organización.	1.3 Contratación	1.2.5-Entrevista 1.2.6-Tipos de Pruebas 1.2.7-Examen médico 1.3.1-Contrato	Departamento de recursos humanos Trabajadores	Entrevista – Guión de entrevista. Encuesta - Cuestionario

Fuente: Sequera y Villegas (2014)

Continuación Cuadro N 1
Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar la gestión de recursos humanos en los procesos de admisión, adiestramiento y desarrollo, en una franquicia perteneciente a la red de Farmacia SAAS, ubicada en Valencia, Estado Carabobo						
Objetivo Específico	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Comprender los procesos de admisión, adiestramiento y desarrollo en la gestión de Recursos Humanos	Los procesos de admisión, adiestramiento y desarrollo en la gestión de Recursos Humanos	Subsistema de admisión: es el proceso de reclutar, seleccionar, contratar y socializar al recurso humano con la organización.	1.4.-Inducción	1.4.1- Inducción 1.4.2- Misión 1.4.3- Visión 1.4.4- Objetivos Organizacionales 1.4.5- Valores Organizacionales 1.4.6- Estructura Organizacional	Departamento de recursos humanos Trabajadores	Entrevista – Guión de entrevista. Encuesta - Cuestionario

Fuente: Sequera y Villegas (2014)

Continuación Cuadro N 1
Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar la gestión de recursos humanos en los procesos de admisión, adiestramiento y desarrollo, en una franquicia perteneciente a la red de Farmacia SAAS, ubicada en Valencia, Estado Carabobo.						
Objetivo Específico	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Comprender los procesos de admisión, adiestramiento y desarrollo en la gestión de recursos humanos.	Los procesos de admisión, adiestramiento y desarrollo en la gestión de Recursos Humanos	Subsistema de Adiestramiento y Desarrollo: proceso que permite el mejoramiento y formación del recurso humano en la organización.	2.- Adiestramiento y Desarrollo	2.1-Diagnostico de necesidades de adiestramiento 2.2-Planificación 2.3-Ejecución 2.4-Evaluación	Departamento de recursos humanos Trabajadores	Entrevista – Guión de entrevista. Encuesta - Cuestionario

Fuente: Sequera y Villegas (2014)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En los estudios descriptivos se pretende detallar características significativas del objeto de estudio, recurriendo a técnicas de recolección de datos tales como: la entrevista a través de la guía de entrevista estructurada, la cual esta basada en una serie de preguntas predeterminadas e invariables que deben responder todos los aspirantes de un determinado puesto, esta técnica tiene como objetivo principal indagar y entender el mundo del entrevistado para analizar los significados de sus experiencias, con el propósito de interpretar los fenómenos descritos; otra técnica a utilizar será la encuesta, definida como un conjunto de preguntas especialmente diseñadas y pensadas para ser dirigidas a una población, con el objetivo de conocer la opinión de la gente sobre un asunto determinado, mediante la aplicación de esta técnica se busca información de la fuente acerca de los problemas en estudio a través de la elaboración de un cuestionario el cual se realiza de forma escrita por medio de preguntas cerradas definidas como aquellas que proponen y formulan preguntas que exigen una respuesta concisa de parte del encuestado y otras basadas en la escala de Likert , esta escala según Diez y Romero citado de Delgado de Smith y Colombet (2001:351), es un instrumento que: “permite medir actitudes, el cual consiste en una serie de ítems o frases que han sido cuidadosamente seleccionadas, de forma que constituyan un criterio valido, fiable y preciso para medir de alguna forma dichos fenómenos sociales”.

Población y Muestra

Para la realización de esta investigación fue necesario determinar la población objeto de estudio que según Arias (2006:81) “es el conjunto finito o infinito de

elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio". La población con la que se trabajara durante la investigación es de 20 personas. Debido a que la población es finita, no se trabaja con muestra alguna

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Según Arias (2006:79) "La validez significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación."

Para validar el instrumento de recolección de datos se procedió a utilizar el método de "juicios de expertos" (ver anexos) el cual Delgado, Colombo y Orfila (2003), mencionan lo siguiente:

Consiste en seleccionar un número impar (3 o 5) d jueces (personas expertas o muy conocedoras del problema o asunto que se investiga), quienes tienen la labor de leer, evaluar y corregir cada uno de los ítems del instrumento, solo protestos de que los mismos se adecuen directamente a cada uno de los objetivos de la investigación propuestos. (p.72)

El juicio de expertos permite que los instrumentos de recolección de datos fueran evaluados por un número impar de especialistas en el área objeto de estudio que permitieron desarrollar de forma clara y precisa los puntos expresados en los objetivos plantados.

Para Delgado, Colombo y Orfila (2003), “la confiabilidad se refiere al nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento por segunda vez en condiciones tan parecida como sea posible”

Es por ello que para obtener la confiabilidad del instrumento de recolección de datos (Cuestionario) se utilizó el Coeficiente de Alfa de Cronbach, la cual es una de las medidas de consistencia interna, que permite evaluar la coherencia de todos los ítems de un instrumento en una sola aplicación. Al respecto Delgado, Colombo, y Orfila (2003:69) afirma que “el coeficiente Alfa Cronbach permite determinar la confiabilidad; utilizando la fórmula, si el resultado es 0.80 o más se considera aceptable el instrumento”.

La fórmula que se utilizó para la determinar la confiabilidad es la siguiente:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right]$$

Donde:

N = Número de ítems de la escala.

N-1 = Número de Ítems – 1 (Es el grado de libertad).

$\sum S_i^2$ = Sumatoria de las varianzas de los ítems.

S_t^2 = Varianza de toda la escala.

La misma posee un rango de referencia la cual permite determinar el grado de confiabilidad del instrumento, detallándose a continuación:

Cuadro 2
Rango de referencia de la Confiabilidad

MUY ALTA	0,81-1,00
ALTA	0,61-0,80
MODERADA	0,41-0,60
BAJA	0,21-0,40
MUY BAJA	0,01-0,20

Fuente: Sequera y Villegas (2014)

De acuerdo con los resultados obtenidos por el método de Alfa de Cronbach (ver anexos), se puede afirmar que el instrumento diseñado para efectos de esta investigación posee un coeficiente de confiabilidad de **0,9361**, considerándose así que el instrumento cuenta con un rango de confiabilidad (Muy Alto) por lo que es calificado como un instrumento confiable.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIONES DE LOS RESULTADOS

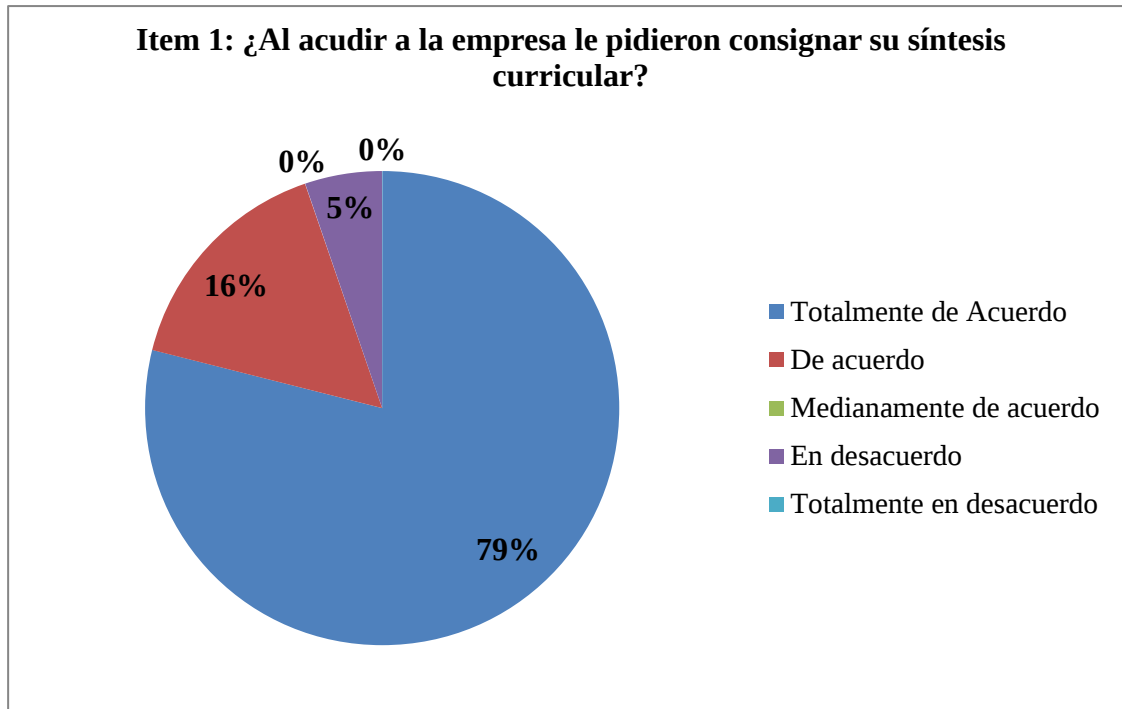
Una vez validado y aplicado el instrumento de recolección de información cuestionario (ver anexo D), se procedió a realizar la entrevista estructurada al supervisor de recursos humanos de la Farmacia la Gran Feria 2006, C.A.

En la aplicación de la entrevista se pudo conocer los diversos puntos de vista que tiene el departamento de recursos humanos, con relación a los procesos de: admisión, adiestramiento y desarrollo. Conociendo de esta forma como ejecutan los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, así mismo en el proceso de adiestramiento y desarrollo, comenzando desde el diagnostico de necesidades de adiestramiento, la planificación, la ejecución, y por último la evaluación.

En este sentido se aplico una entrevista (ver anexo E) al jefe de recursos humanos, donde se conoció la existencia de la misión, visión, objetivos y valores de la organización, que la dan a conocer a sus trabajadores en el proceso de inducción, y la aplicación de las técnicas de selección como curriculum vitae, solicitudes de empleo y examen médico. Asimismo se conoció que en el proceso de adiestramiento y desarrollo aplican rotación de puestos de trabajo, charlas informativas y talleres.

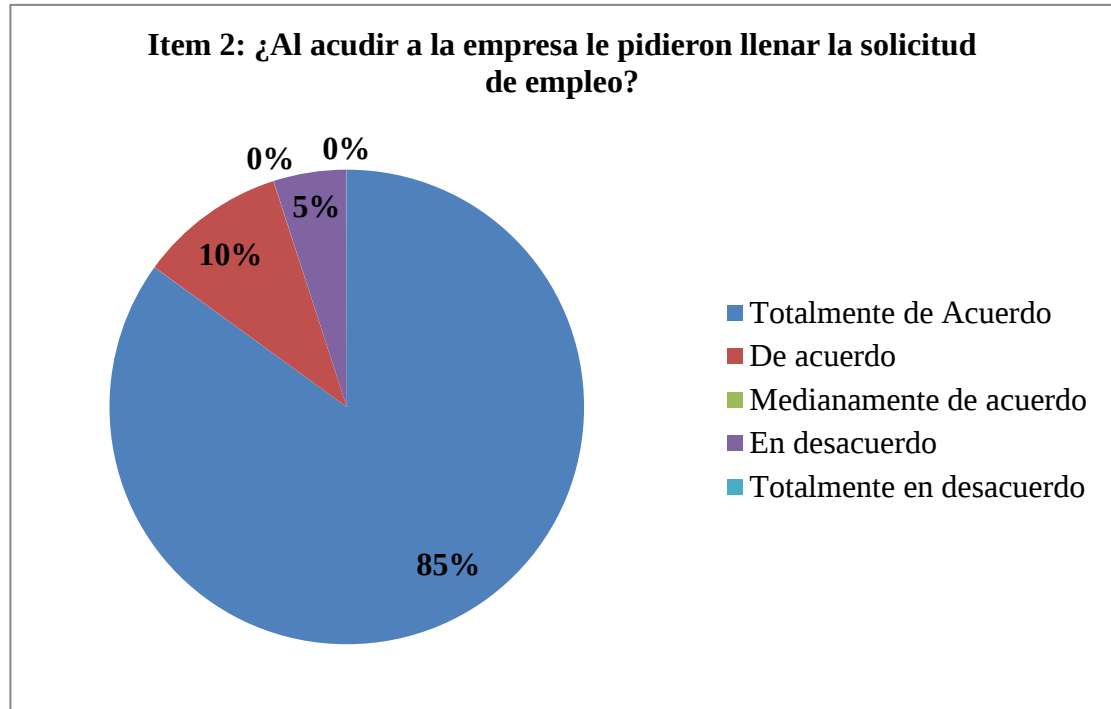
A continuación se presentan las graficas del cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa objeto de estudio.

Grafico N°1 Síntesis Curricular



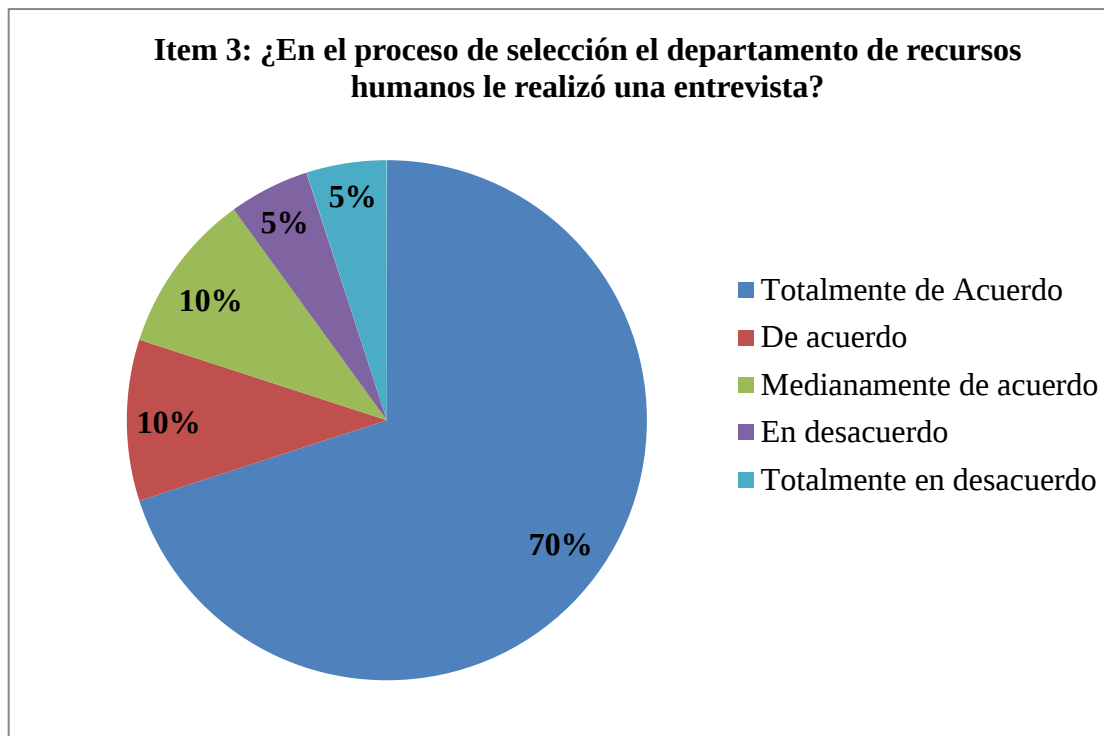
Como puede observarse en la grafica, el ítem n° 1 indica que la suma de las opciones (totalmente de acuerdo y de acuerdo) dan un total de 95% de la población, la cual concuerda con que al acudir a la empresa le pidieron consignar su síntesis curricular, sin embargo un 5% se encuentra en desacuerdo. Para Chirinos (2009) el curriculum vitae es el documento principal que describe y permite conocer al candidato respecto a su experiencia laboral, datos personales, aspiraciones, entre otros, lo cual permitirá al entrevistador, tener un conocimiento general acerca del aspirante.

Grafico N°2 Solicitud de Empleo



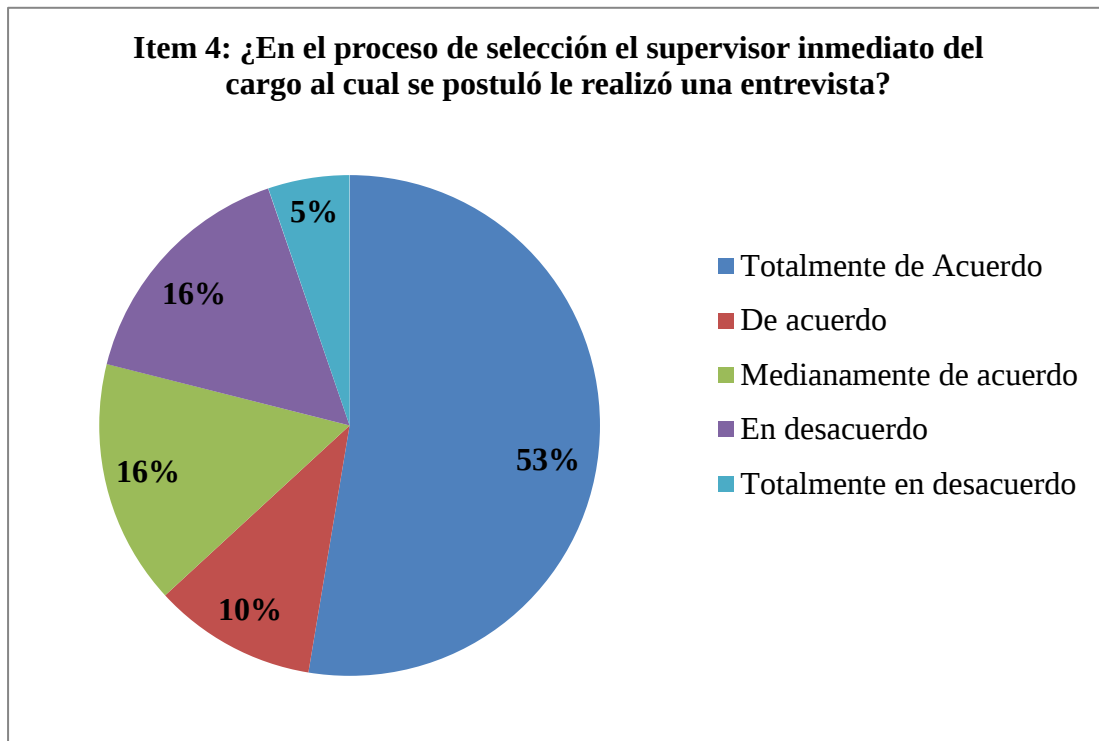
Se puede observar en el grafico, que en el ítem n°2 la suma de las opciones (totalmente de acuerdo y de acuerdo) dan como resultado que, el 95% de la población coincide con que al acudir a la empresa le pidieron llenar la solicitud de empleo, sin embargo un 5% se encuentra en desacuerdo. Chirinos (2009), comenta que la solicitud de empleo es un medio rápido para obtener información completa acerca del aspirante, brindando mayor conocimiento al entrevistador, sobre el candidato; siendo este uno de los requisitos durante el proceso de selección. Es evidente que la empresa cumple con la entrega de solicitud de empleo a los aspirantes, durante el proceso de selección.

Grafico N°3 Entrevista de Recursos Humanos



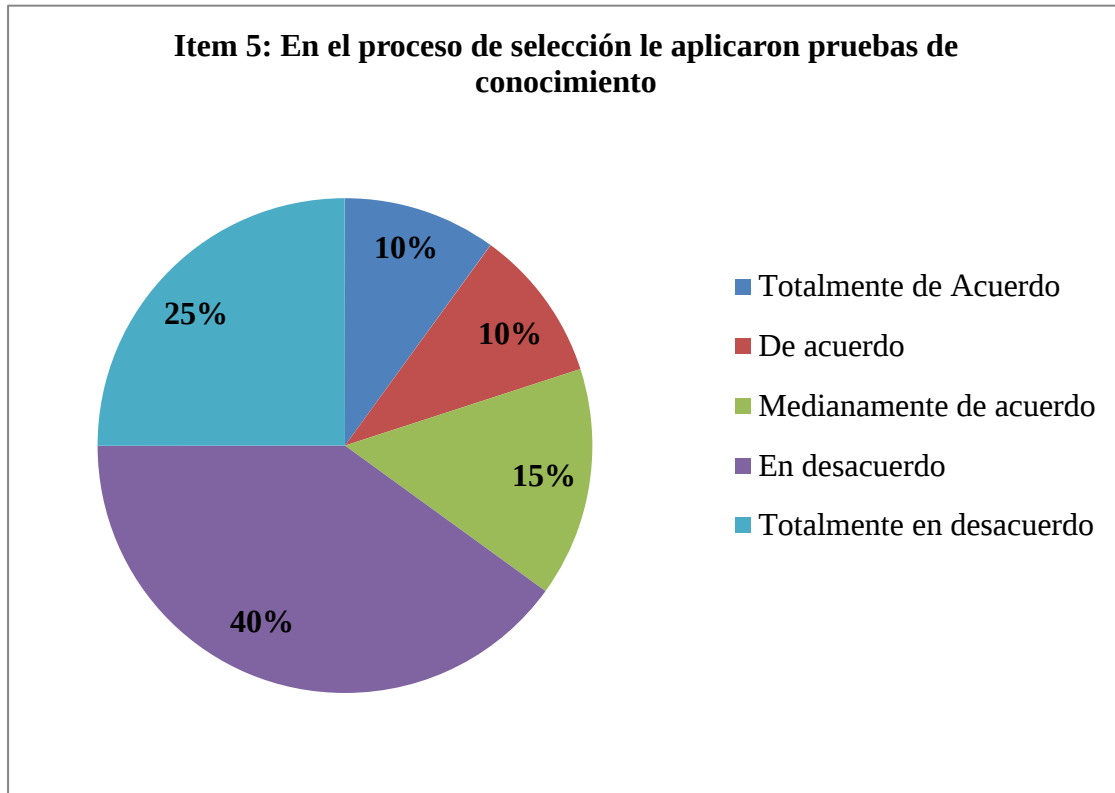
En el presente grafico se puede observar, que en el ítem n° 3 la suma de las opciones (totalmente de acuerdo y de acuerdo) dan como resultado que, el 80% de la población concuerda con que durante el proceso de selección el departamento de recursos humanos le realizo una entrevista, el 10% se encuentra medianamente de acuerdo, sin embargo hay un 10% entre las opciones (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo), las cuales se encuentra en discrepancia con esta afirmación. La entrevista es definida por Chiavenato (2011) como un acto comunicativo entre dos personas, la cual cuenta con una estructura particular a través de la formulación de preguntas, con la finalidad de recabar la mayor información posible. Resulta claro que la empresa cumple con esta etapa durante el proceso de selección.

Grafico N°4 Entrevista del Supervisor Inmediato



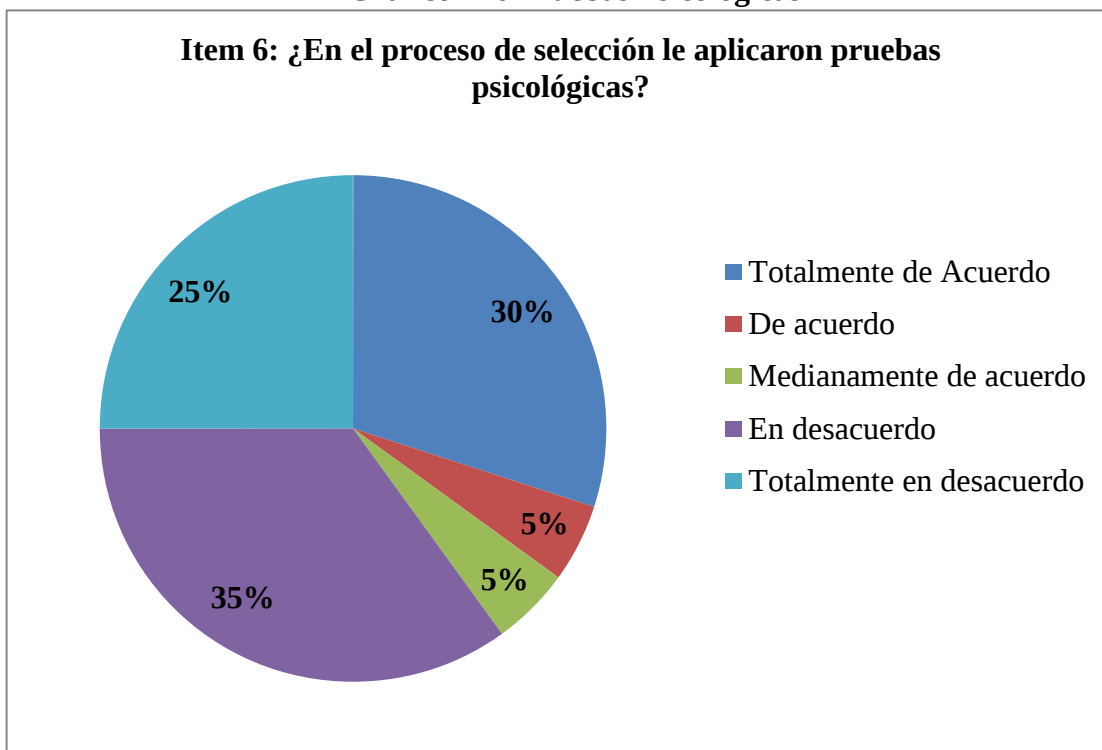
En el presente grafico se puede apreciar que en el ítem n°4, las opciones (totalmente de acuerdo y de acuerdo) suman un 63% de la población que durante el proceso de selección el supervisor inmediato del cargo al cual se postularon les realizó una entrevista, el 16% está medianamente de acuerdo, sin embargo dentro las opciones (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) existe un 21% que no comparte esta afirmación. De acuerdo a los resultados, se confirma que el supervisor inmediato realiza la entrevista al aspirante. Resulta importante señalar que la opinión que tenga el supervisor del cargo, respecto al candidato, influirá en la toma de decisiones durante el proceso de selección.

Grafico N° 5 Pruebas de Conocimiento



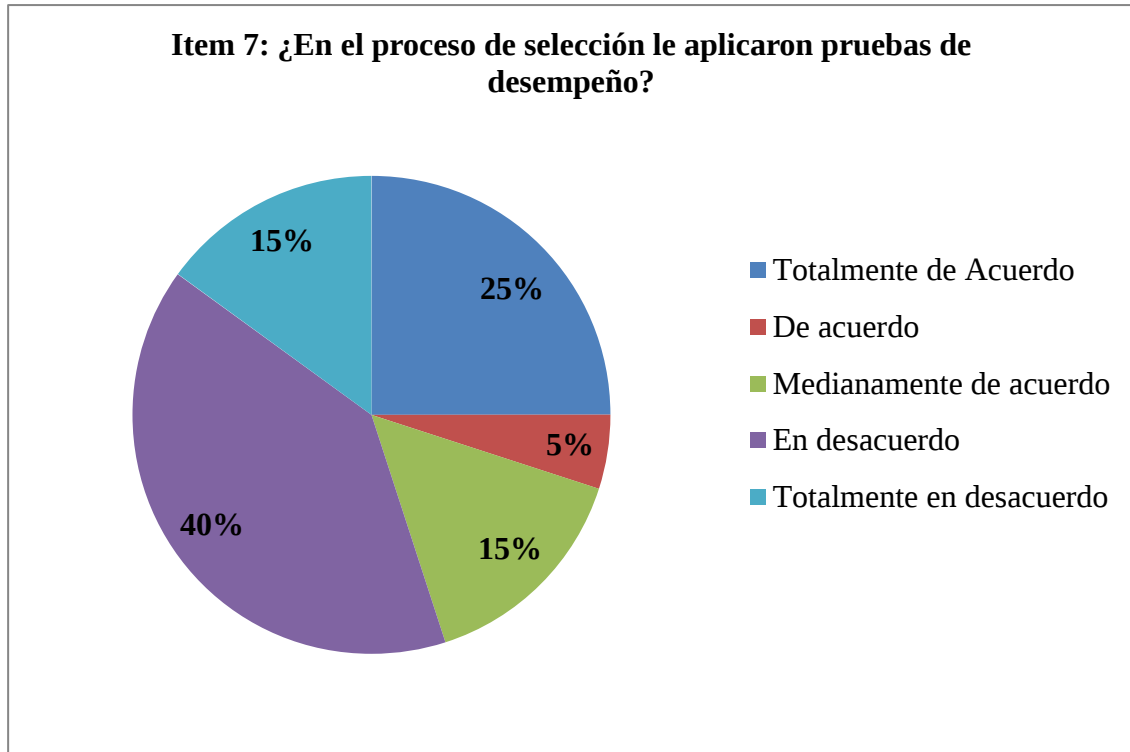
Como puede observarse en el grafico del ítem nº5, la suma de las opciones (totalmente de acuerdo y de acuerdo) dan un total de 20% de la población que coincide con que se le aplicaron pruebas de conocimiento durante el proceso de selección, el 15% se encuentra medianamente de acuerdo, sin embargo hay un total del 65% obtenido de las opciones (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) quienes no se encuentra conformes con esta afirmación. Chirinos (2009) menciona que estas pruebas determinan información o conocimiento que posee el candidato, destacando que este tipo de pruebas indican el nivel intelectual que tiene el candidato para desempeñar eficientemente el cargo que se encuentra vacante. En este sentido se comprende que la empresa no aplica pruebas de conocimiento durante el proceso de selección.

Grafico N°6 Pruebas Psicológicas



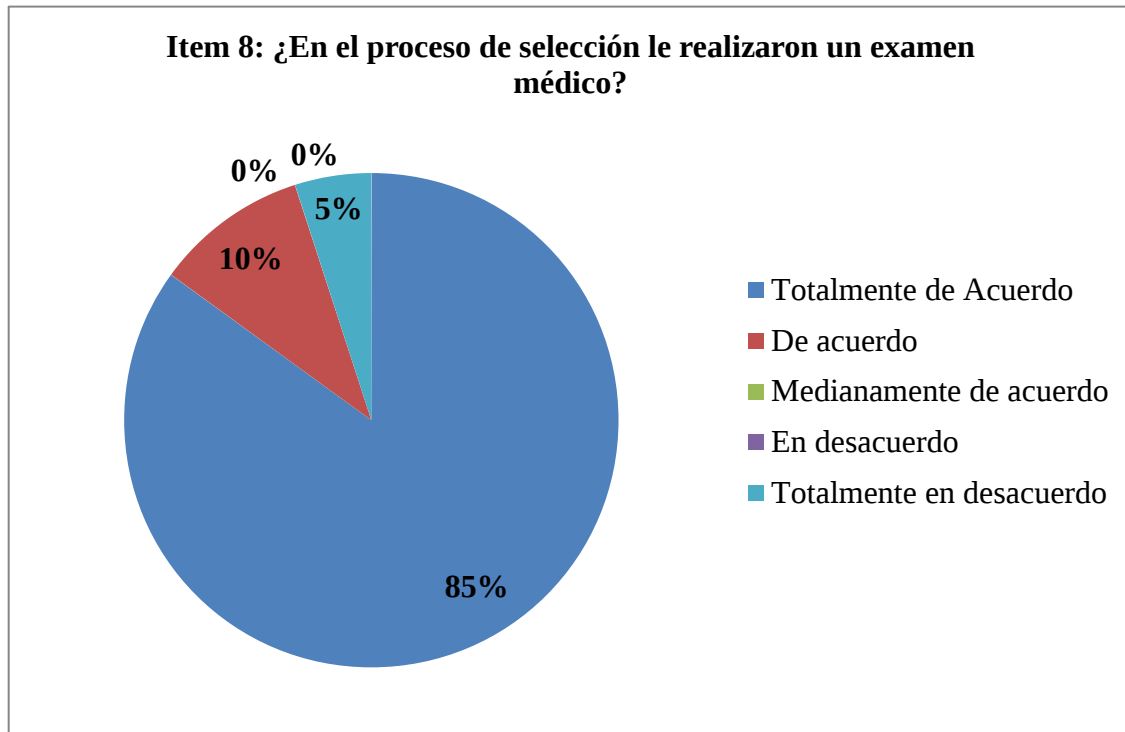
En el grafico del ítem n° 6 se puede observar que el total de las opciones (totalmente de acuerdo y en desacuerdo) da como resultado que, el 35% de la población concuerda con que le aplicaron pruebas psicológicas, el 5% esta medianamente de acuerdo, sin embargo las opciones (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) dan un 60% que no encuentra de acuerdo con esta afirmación. Para Chirinos (2009), este tipo de pruebas se enfoca en la personalidad, cuyo objetivo es la medición de la capacidad y las tendencias que posee el individuo, pudiendo resaltar que este tipo de pruebas darán una idea de cómo será el comportamiento del candidato frente a situaciones que puedan presentarse en el cargo al cual aspira. Resulta claro que la empresa no aplica este tipo de pruebas, durante el proceso de selección

Grafico N°7 Pruebas de Desempeño



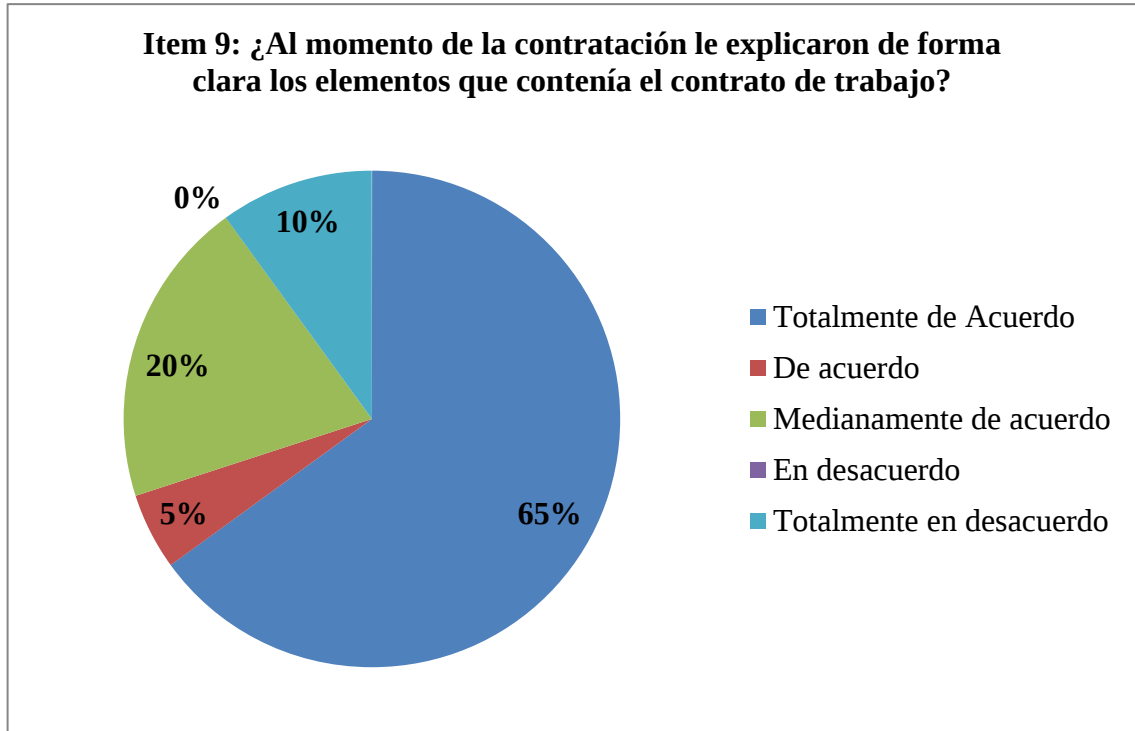
Se puede observar que en el grafico del ítem n° 7, la suma de las opciones (totalmente de acuerdo y de acuerdo) dan un total de 30% de la población que concuerda con que les fue aplicada pruebas de desempeño, el 15% solo esta medianamente de acuerdo, sin embargo de la sumatoria de las opciones (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtiene un 55% que se encuentra en discrepancia con esta afirmación. Chirinos (2009), las define como aquellas pruebas que miden la habilidad del candidato para ejecutar las funciones del cargo al que aspiran. En atención al grafico se puede notar que la empresa no realiza estas pruebas durante el proceso de selección.

Grafico N° 8 Examen Medico



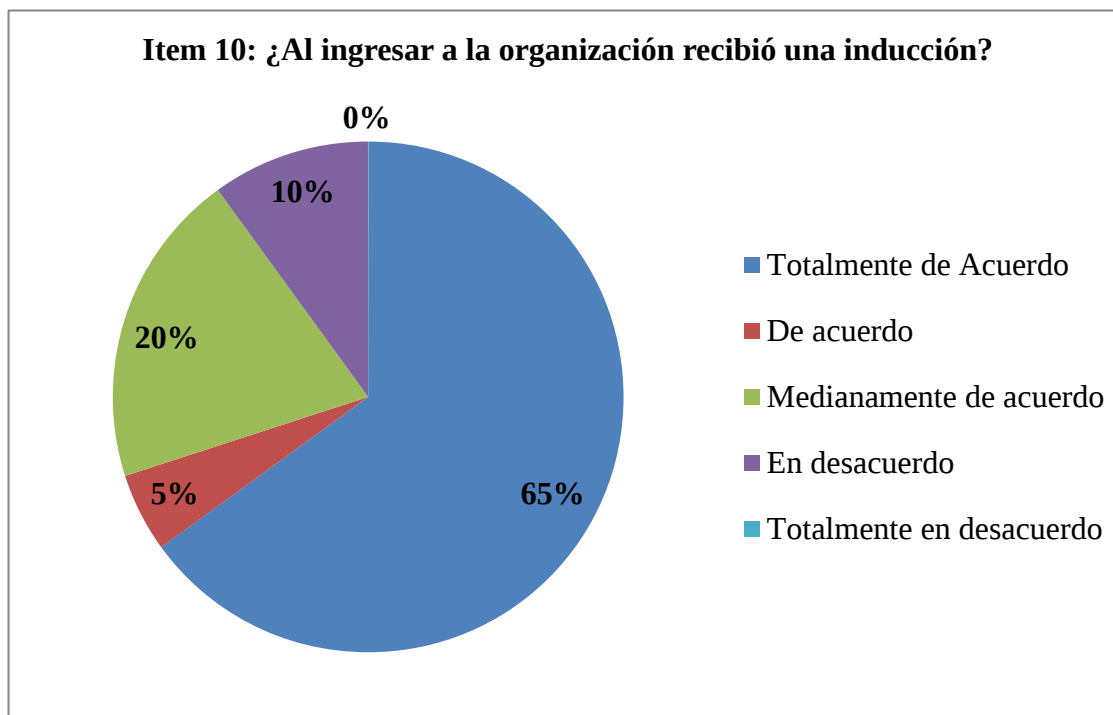
En el presente grafico se puede observar que en el ítem n°8, la suma de las alternativas (totalmente de acuerdo y de acuerdo) suman un total de 95% de la población que coincide con que durante el proceso de selección les fue realizado un examen médico, sin embargo un 5% está totalmente en desacuerdo. Chirinos (2009) menciona que este examen permite asegurar que la salud del solicitante sea adecuada para cumplir los requerimientos del cargo, es de vital importancia señalar que el resultado de este examen es una de las variables a tomar en cuenta a la hora de ingresar al trabajador a la organización. Resulta claro que la empresa cumple con este examen durante el proceso de selección.

Grafico N° 9 Contrato de Trabajo



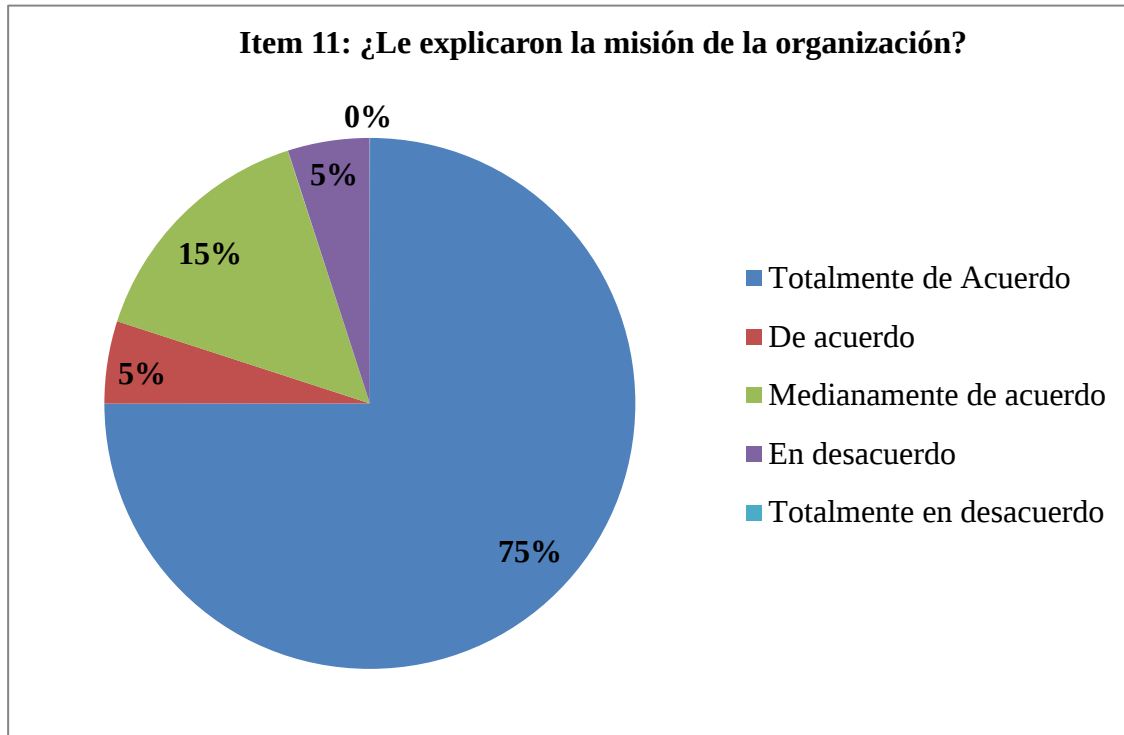
En el presente grafico se puede observar que en el ítem n° 9, el 70% de la población obtenido de la sumatoria de las opciones (totalmente de acuerdo y de acuerdo) concuerda con que al momento de la contratación les explicaron de forma clara los elementos que contenía el contrato de trabajo, mientras que el 20% esta medianamente de acuerdo, sin embargo existe un 10% obtenido de las opciones en desacuerdo y totalmente en desacuerdo quienes no están de acuerdo con esta afirmación. El contrato de trabajo es donde se define bajo que concepto (beneficios, funciones, responsabilidades) se está empleando al nuevo trabajador, Chirinos (2009) lo define como un proceso administrativo conformado por un conjunto de pasos que debe coordinar la empresa y cumplir el nuevo trabajador, para formalizar su permanencia en la organización.

Grafico N° 10 Inducción



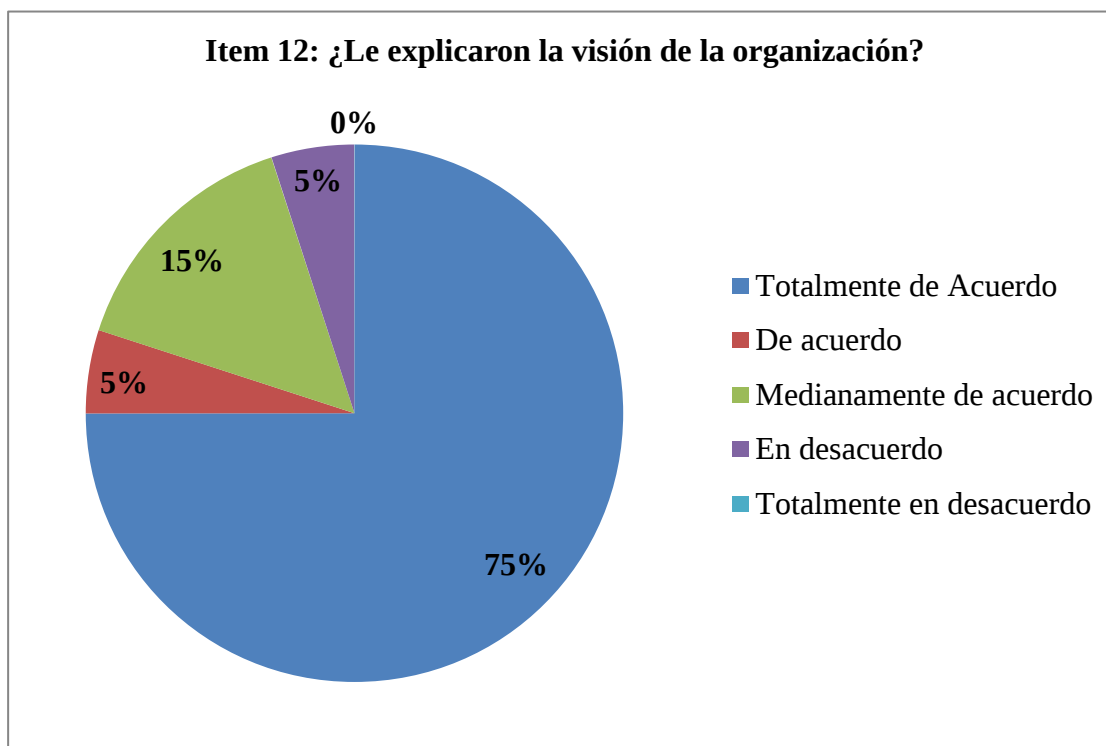
En el grafico del ítem n° 10 se puede observar que la suma de las alternativas (totalmente de acuerdo y de acuerdo) se obtiene que 70% de la población coincide con que al ingresar a la organización les fue dada una inducción, solo un 20% esta medianamente de acuerdo, sin embargo el 10% está en desacuerdo con esta afirmación; esta es una de las etapas más significativas durante el proceso de selección, ya que es aquí donde el trabajador empieza a familiarizarse con la organización y su puesto de trabajo, Cejas y Chirinos (2014) lo definen como la etapa en que se crean los hábitos buenos de las personas que acaban de ser contratadas. Los trabajadores deben conocer el marco filosófico de la empresa, sus valores, misión, visión, objetivos, estructura organizativa.

Grafico N° 11 Misión de la Organización



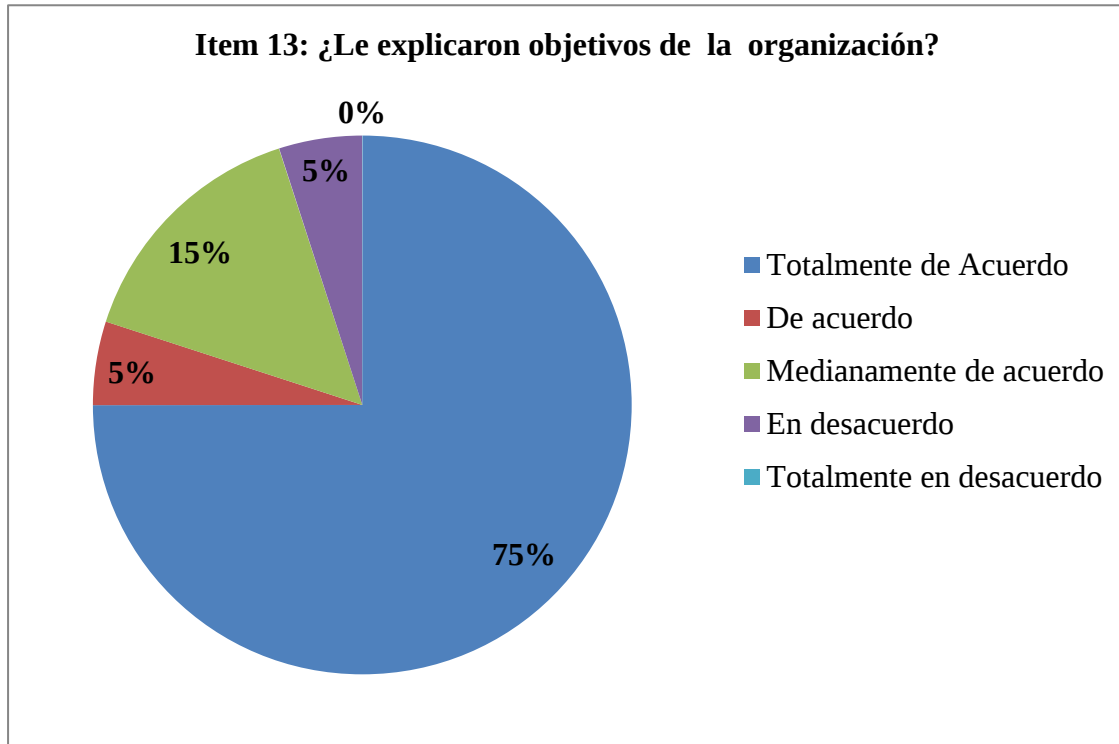
Se puede observar en el grafico del ítem n° 11 que la suma de las alternativas (totalmente de acuerdo y de acuerdo) suman un 80% de la población que concuerda con que al ingresar a la organización le explicaron la misión de esta, el 15% esta medianamente de acuerdo, sin embargo un 5% se encuentra en desacuerdo. Rey de Polanco (2012) la define como una declaración institucional que expresa la razón de ser de una organización, cuya formulación debe ser producto de un profundo diagnostico de la realidad. Siendo las cosas así, resulta claro que la empresa cumple con la explicación de la misión a sus trabajadores.

Grafico N° 12 Visión de la Organización



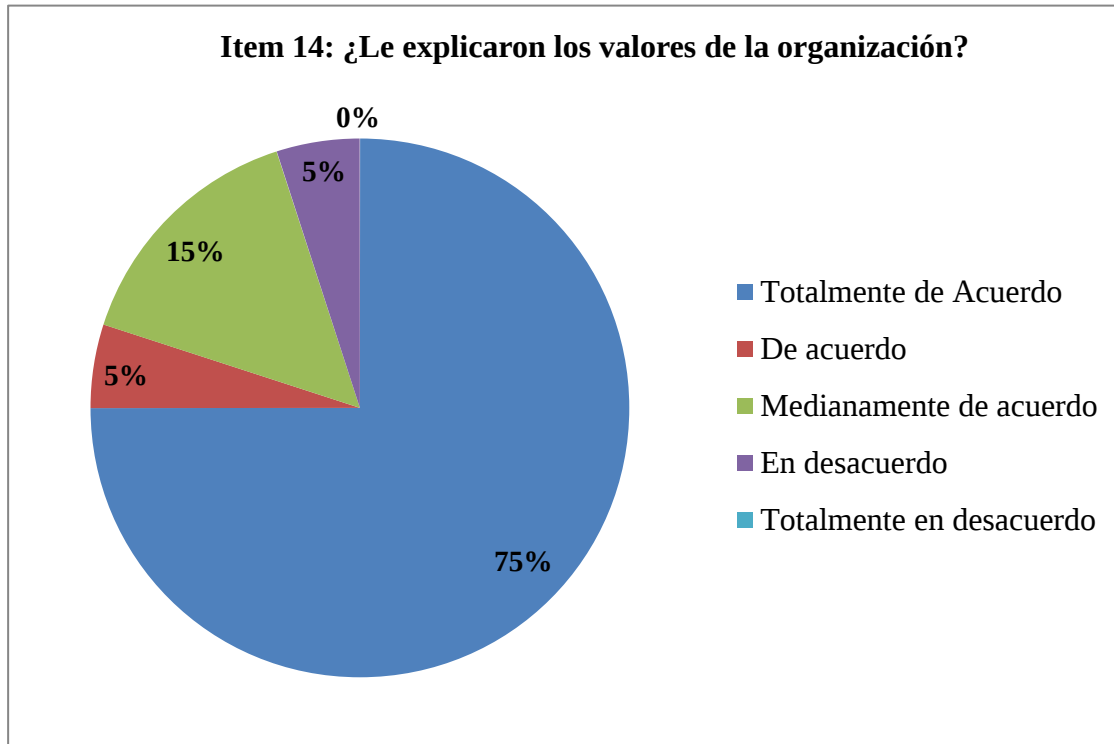
En el presente grafico puede observarse que en ítem n° 12 el 80% de la población obtenido de la sumatoria de las opciones (totalmente de acuerdo y de acuerdo) concuerda con que al ingresar a la organización le explicaron la visión de esta, el 15% esta medianamente de acuerdo, sin embargo un 5% se encuentra en desacuerdo con esta afirmación. Fleitman (2001) define la visión como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Visto de esta manera, se puede percibir que la empresa cumple con la explicación de la visión a sus trabajadores.

Grafico N° 13 Objetivos de la Organización



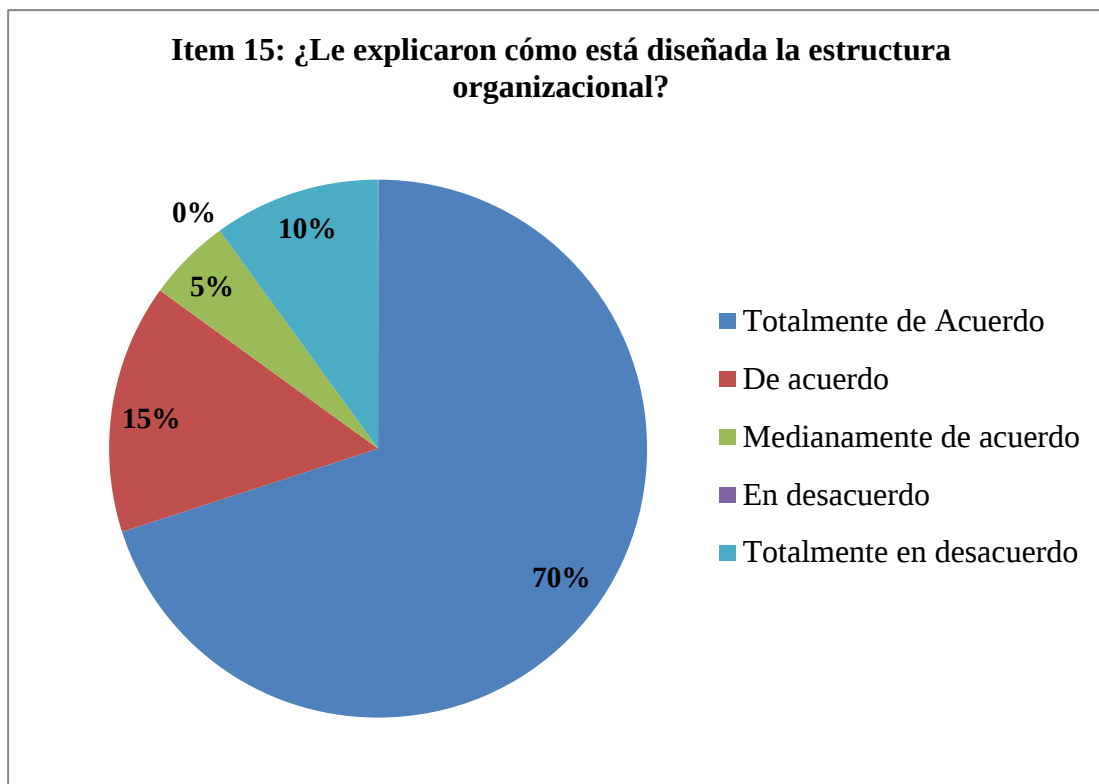
En el grafico del ítem n° 13 puede observarse que la sumatoria de las opciones (totalmente de acuerdo y de acuerdo) suman un total de 80% de la población que coincide con que al ingresar a la organización le explicaron los objetivos de esta, un 15% esta medianamente de acuerdo, sin embargo un 5% se encuentra en desacuerdo con esta afirmación. Rey de Polanco (2012) menciona que los objetivos deben ser reales y factibles, establecidos de manera jerárquica, deben formularse cuantitativamente, utilizando el término meta para describir aquellos objetivos específicos. De acuerdo a estos resultados, es evidente que la empresa cumple con la explicación de los objetivos a sus trabajadores.

Grafico N° 14 Valores de la Organización



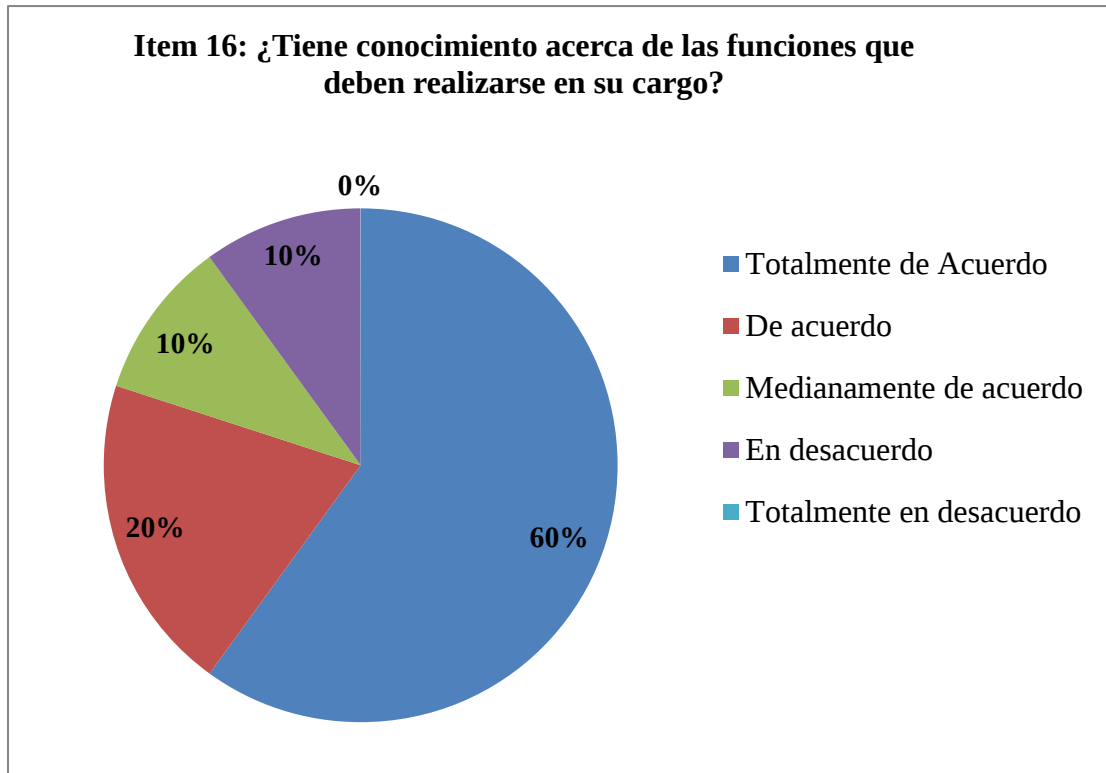
En el grafico del ítem n° 14 puede observarse que, el 80% de la población obtenido mediante la suma de las opciones (totalmente de acuerdo y de acuerdo) concuerda con que al ingresar le explicaron los valores de la organización, un 15% esta medianamente de acuerdo, sin embargo un 5% se encuentra en desacuerdo. Para Siliceo (1997) los valores son los cimientos de toda cultura humana y por tanto de toda cultura organizacional. Éstos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y quehacer de la empresa, mismos que permitirán de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y de sus clientes. Cabe destacar que la empresa cumple con la explicación de los valores a sus trabajadores.

Grafico N° 15 Estructura Organizacional



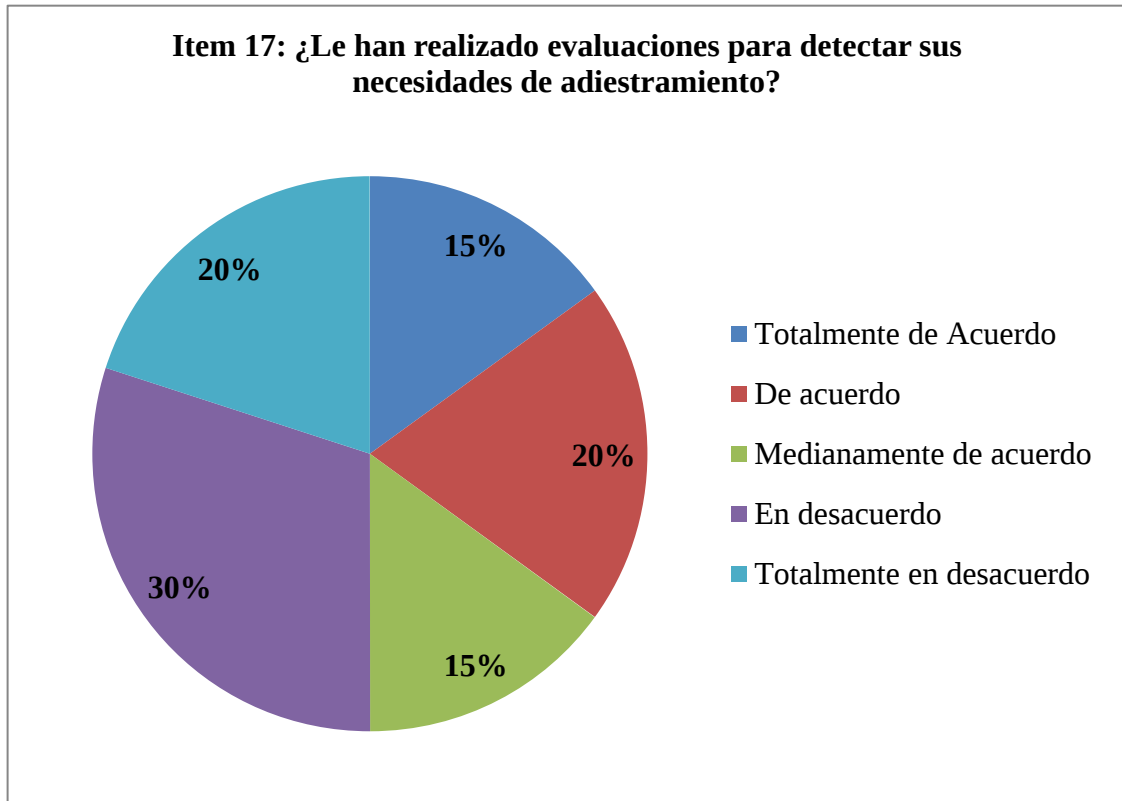
En el presente grafico se puede observar que en el ítem n° 15 la suma de las alternativas (totalmente de acuerdo y de acuerdo) dan un total de 85% de la población que concuerda con que al ingresar a la organización le explicaron cómo está diseñada la estructura organizacional, un 5% esta medianamente de acuerdo, sin embargo un 10% se encuentra totalmente en desacuerdo. La estructura organizacional también llamada organigrama es definida por Ferrel y otros (2004) como una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación. Cabe señalar que la empresa cumple con la explicación de la estructura organizacional a sus trabajadores.

Grafico N° 16 Descripción de Cargo



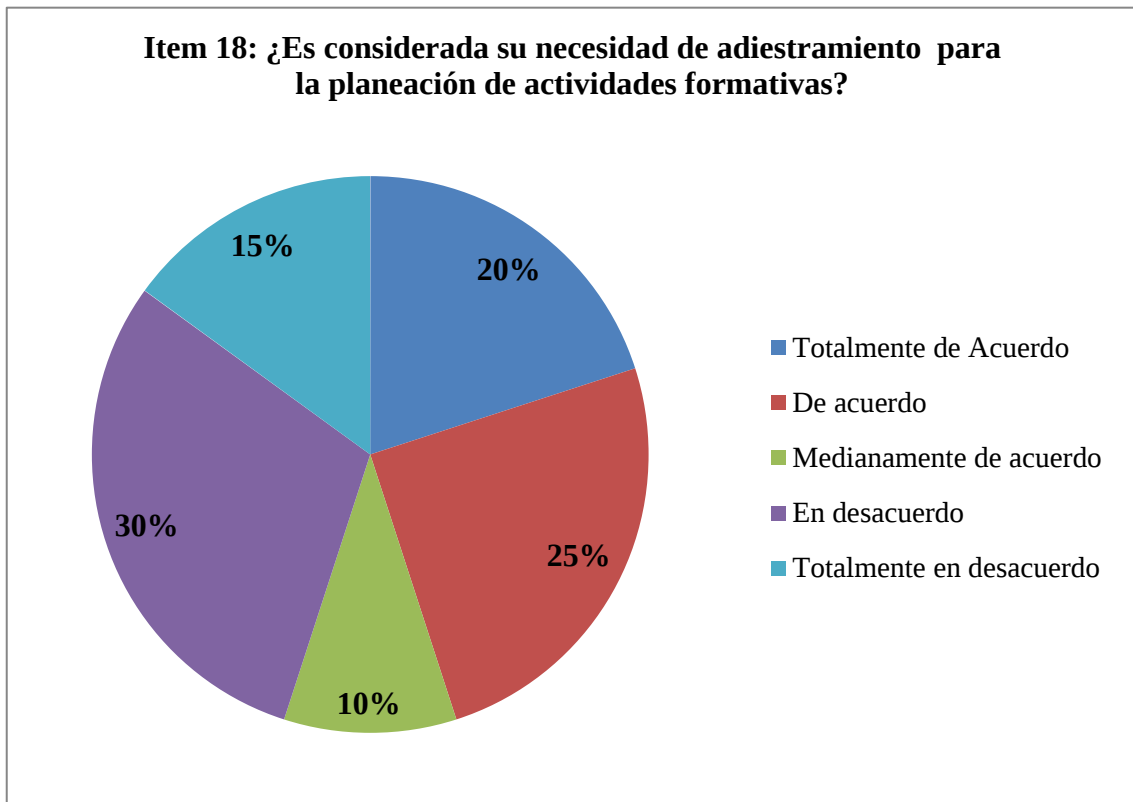
En el grafico del ítem n° 16 se puede observar que el 80% de la población obtenido a través de la sumatoria de las opciones (totalmente de acuerdo y de acuerdo) afirma que tiene conocimiento acerca de las funciones que deben realizarse en su cargo, un 10% esta medianamente de acuerdo, sin embargo un 10% está en desacuerdo con esta afirmación. Chiavenato (2001), define la descripción de cargo como el documento donde se hace referencia a las tareas, los deberes y las responsabilidades que el ocupante del cargo necesita cumplir, cada trabajador debe estar al tanto de las funciones que debe ejecutar para que no haya algún malentendido luego y se enfoque en cumplir los objetivos que planteados en su cargo. En base a los resultados del grafico, es evidente que los trabajadores de empresa conocen sus funciones.

Grafico N° 17 Evaluación de Detección de Necesidades de Adiestramiento



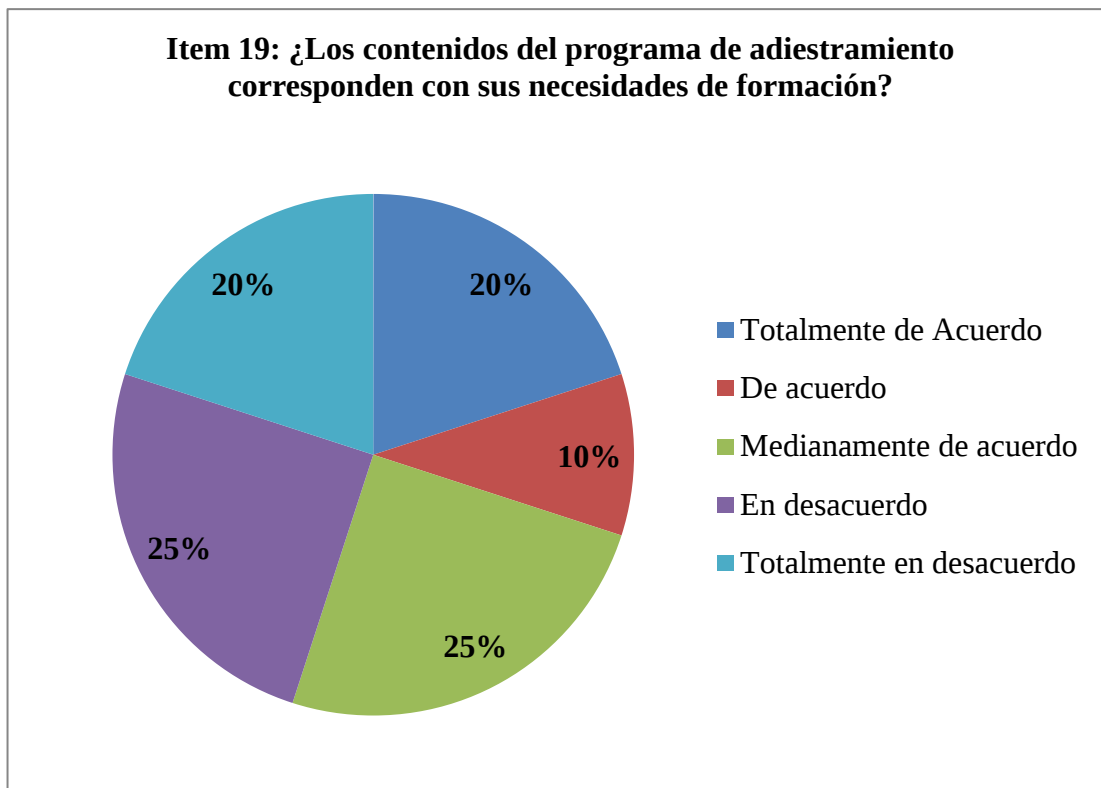
En el presente grafico puede observarse que en el ítem n° 17 la sumatoria de las opciones (totalmente de acuerdo y de acuerdo) da un total de 35% de la población que coincide con que se les ha realizado evaluaciones para detectar sus necesidades, el 15% esta medianamente de acuerdo, sin embargo de la suma de las opciones (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se obtuvo que un 50% que no está de acuerdo con esa afirmación, representando este el porcentaje más alto de la población. Rey de Polanco (2012) define este sub proceso como un estudio de investigación dedicado a detectar necesidades de adiestramiento (asociadas al cargo) y de desarrollo (asociadas a desempeño de cargos futuros), que deben ser superadas y/o minimizadas, para que los trabajadores logren desempeñarse eficazmente. Es preciso señalar que la empresa no realiza estas evaluaciones.

Grafico N° 18 Planeación de Acciones formativas



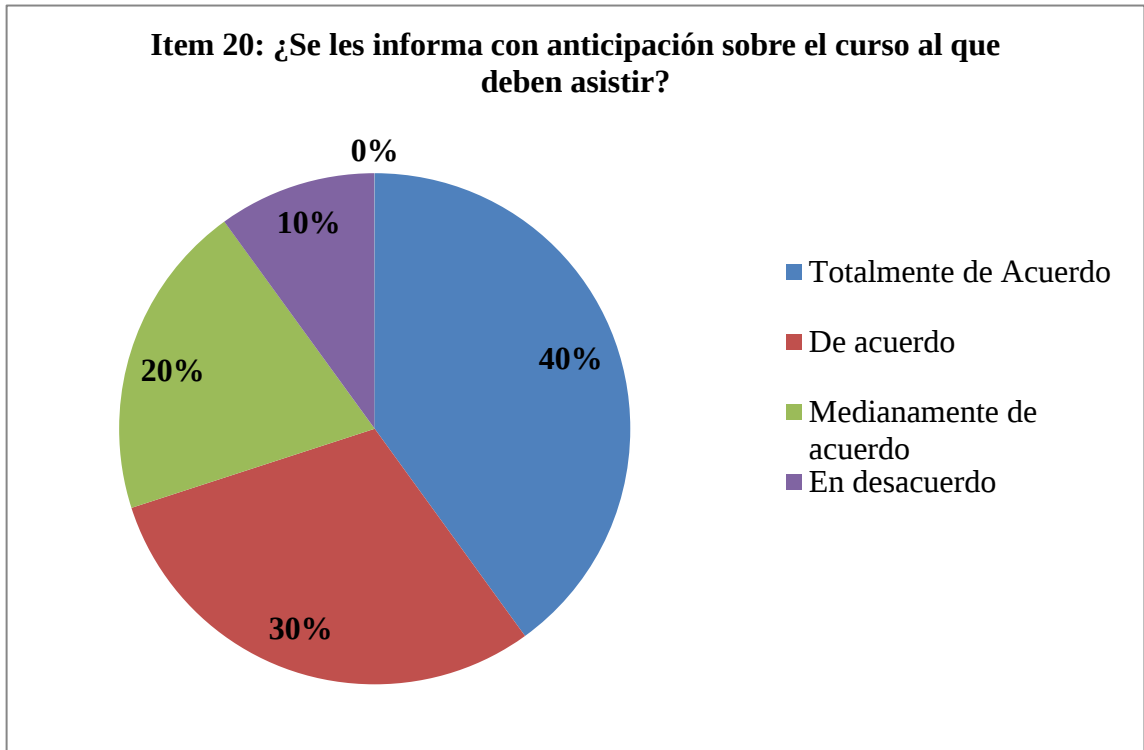
En el grafico del ítem n° 18 se puede observar que el 20% de la población, obtenido a través de la sumatoria de las alternativas (totalmente de acuerdo y de acuerdo) concuerda con que son consideradas sus necesidades para la planeación de actividades formativas, el 10% esta medianamente de acuerdo, sin embargo el 45% se encuentra (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) representando este el porcentaje más alto de la población. Hernández y Sandoval citado de Delgado de Smith y Colombet (2011) mencionan que en esta fase, se determinan los recursos financieros, técnicos y humanos requeridos para llevar a cabo las distintas acciones formativas, en esta etapa del proceso de adiestramiento es donde se decide qué tipo de formación debe recibir el trabajador de acuerdo a su necesidad de aprendizaje. Es evidente que la empresa no toma en cuenta las necesidades de los trabajadores a la hora de planificar las actividades de adiestramiento.

Grafico N° 19 Contenidos del Programa de Adiestramiento



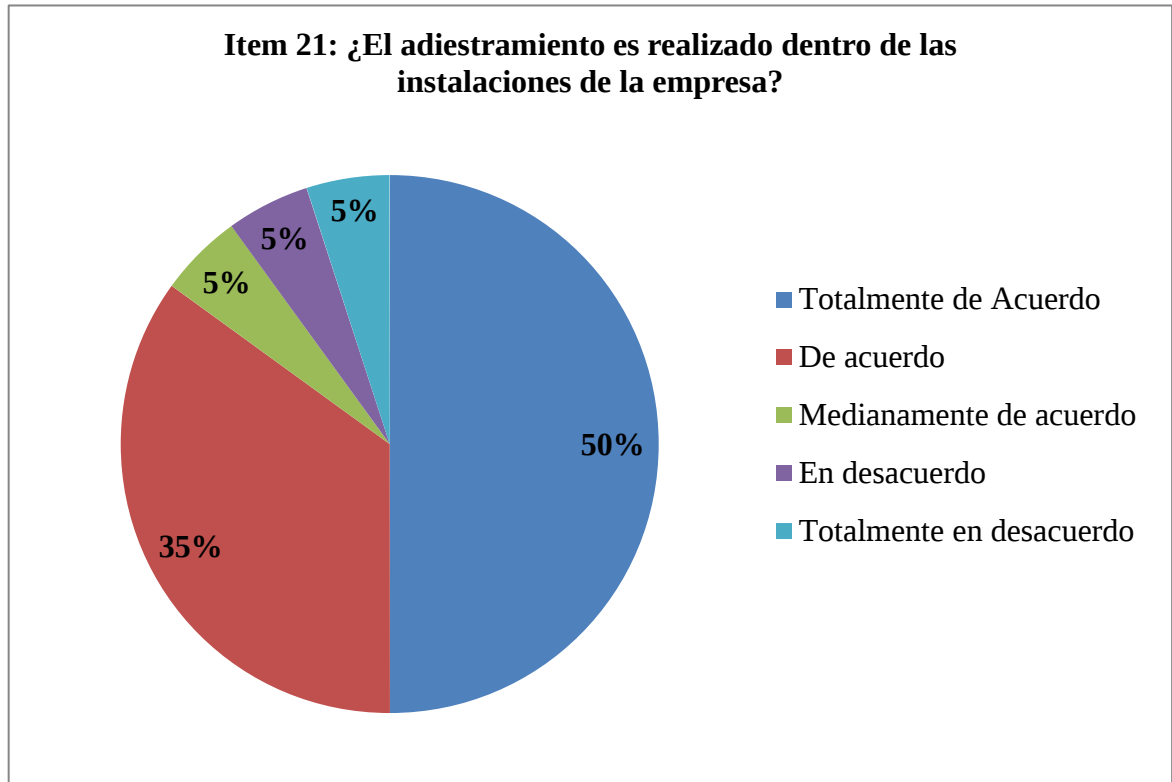
En el presente grafico se puede apreciar que en el ítem n° 19, la suma de las opciones (totalmente de acuerdo y de acuerdo) da un total de 30% de la población que coincide con que los contenidos del programa de formación van de acuerdo a sus necesidades, el 25% esta medianamente de acuerdo, sin embargo el 45% obtenido de la sumatoria de las alternativas (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) indica que un alto porcentaje de la población no está de acuerdo con esta afirmación; resulta necesario que a los trabajadores se les dé el adiestramiento correcto si se quiere que estos tengan un buen desempeño en sus puestos de trabajo, logrando así los objetivos propuestos.

Grafico N° 20 Notificación del Adiestramiento



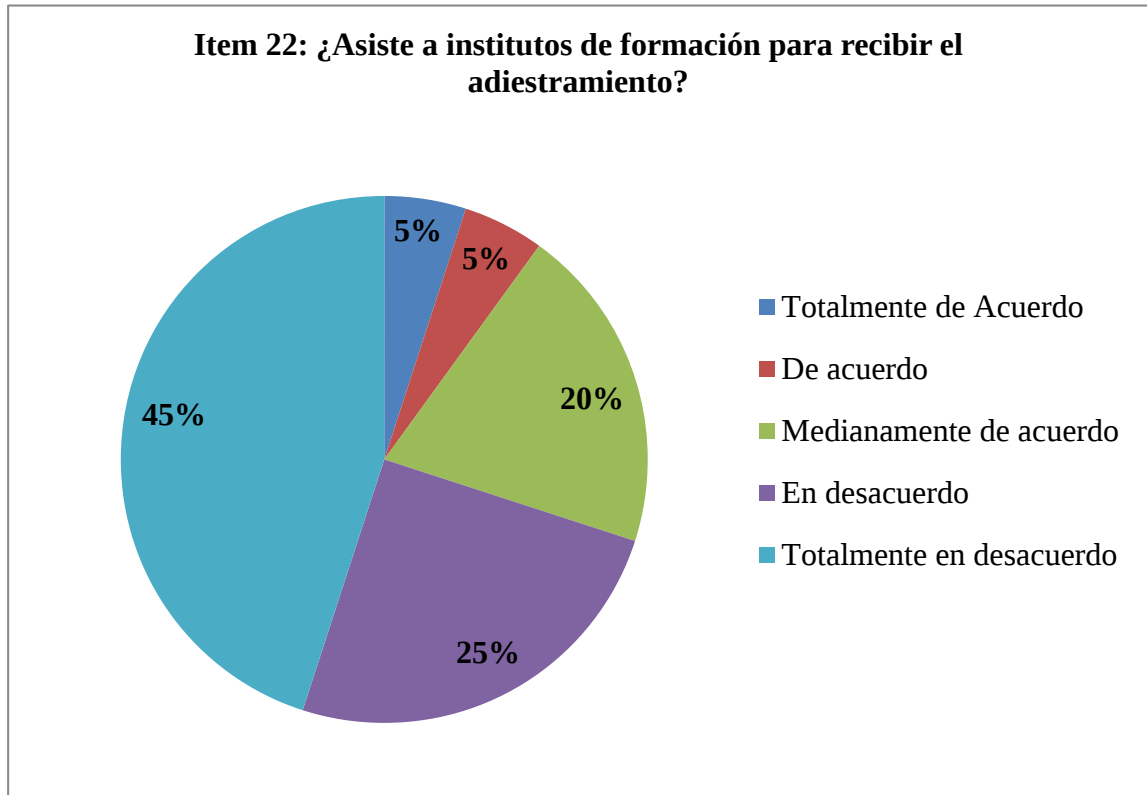
En el grafico del ítem n° 20 puede observarse que el 70% de la población, obtenido mediante la sumatoria de las opciones (totalmente de acuerdo y de acuerdo) concuerda con que se les informa con anticipación cuando deben asistir a un curso, solo el 20% esta medianamente de acuerdo, sin embargo un 10% está en desacuerdo. Rey de Polanco (2012), agrupa todas las tareas que deben realizarse con suficiente antelación, para garantizar que todo saldrá bien, una vez que aparece ofertada la programación de cursos para los trabajadores de la empresa, infórmale con anticipación al trabajador sobre el curso al que debe asistir es una de las actividades ubicada (**Antes**) de un evento de adiestramiento. Cabe considerar que la empresa a cumplido con esta actividad.

Grafico N° 21 Adiestramiento Realizado en la Empresa



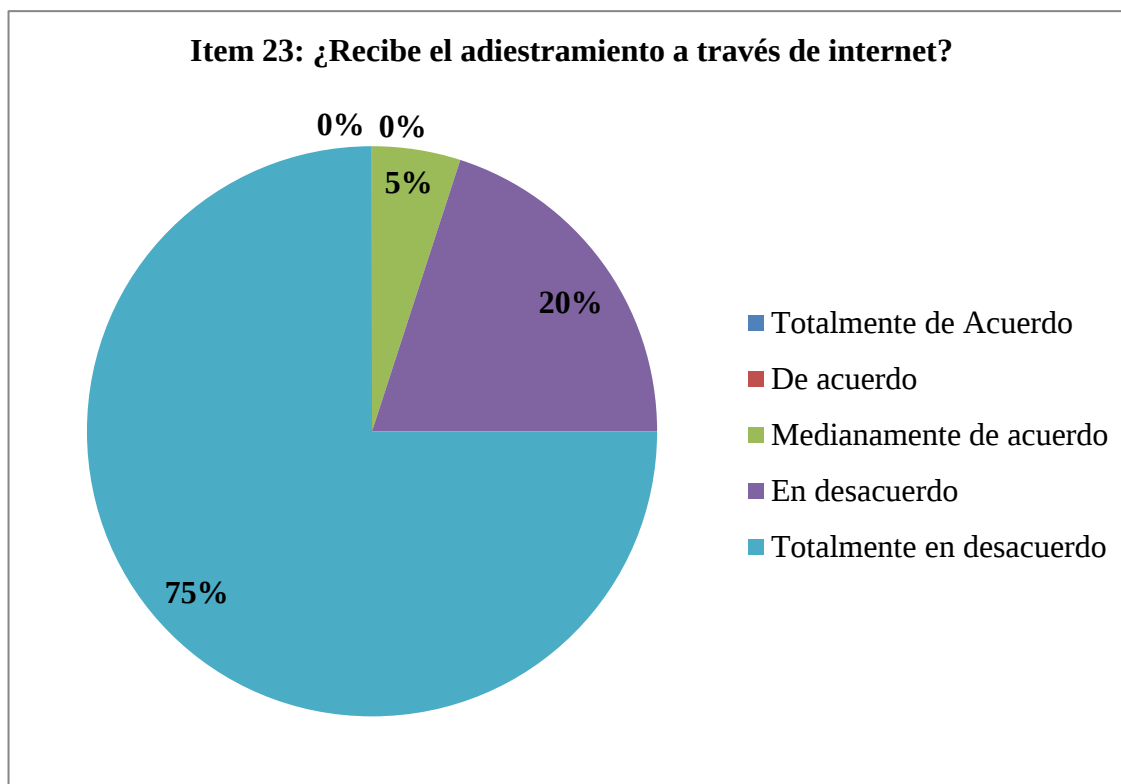
En el presente grafico puede observarse que en el ítem n° 21, 65% de la población, obtenido mediante la suma de las alternativas (totalmente de acuerdo y de acuerdo) y siendo el porcentaje mas alto en la grafica, coincide con que el adiestramiento se realiza dentro de las instalaciones de la empresa, el 5% esta medianamente de acuerdo, sin embargo de la sumatoria de las opciones (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) un 10% no se encuentra de acuerdo con esta afirmación. Rey de Polanco (2012) menciona que existen diversos métodos utilizados para impartir adiestramiento al personal, el adiestramiento dentro de la empresa es un método interno. Quedando claro que la mayoría de los adiestramientos se llevan a cabo en la empresa.

Grafico N° 22 Institutos de Formación



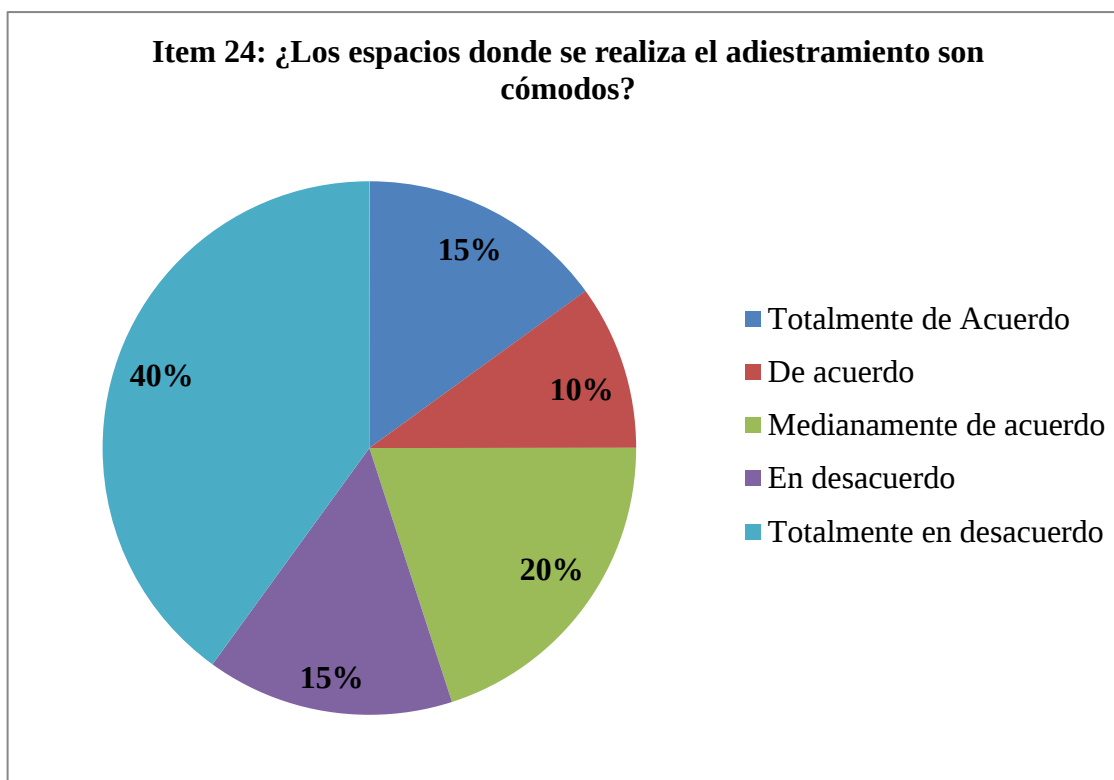
Como puede observarse en el grafico del ítem n° 22, la suma de las opciones (totalmente de acuerdo y de acuerdo) suman 10% de la población la cual coincide con haber asistido a institutos de formación para recibir el adiestramiento, el 20% esta medianamente de acuerdo, sin embargo un 70% obtenido de la suma de las alternativas (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) el cual resulta ser el 0porcentaje más alto de la grafica no está de acuerdo con esta afirmación. Rey de Polanco (2012) menciona que existen diversos métodos utilizados para impartir adiestramiento al personal, el adiestramiento en institutos de formación es un método externo.

Grafico N° 23 Adiestramiento a través de Internet



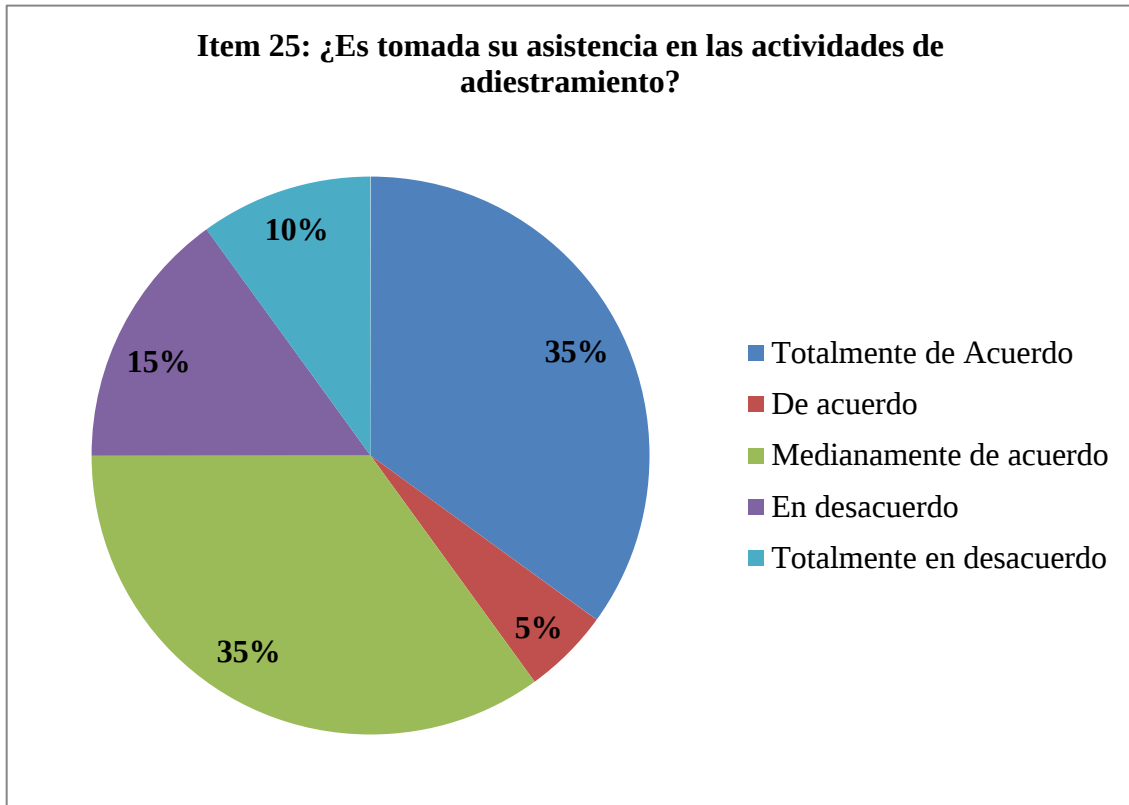
En el grafico del ítem n° 23 el 5% de la población esta medianamente de acuerdo con haber recibido adiestramiento a través de internet, sin embargo el 80% el cual representa la suma de las opciones (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) y el porcentaje de la grafica, no está de acuerdo con esta afirmación. Por lo tanto la empresa no utiliza este método de adiestramiento. Rey de Polanco (2012) menciona que existen diversos métodos utilizados para impartir adiestramiento al personal, el adiestramiento a través de internet es un método a distancia, lo que indica que esta porción de la población no ha recibido adiestramiento a través de internet.

Grafico N° 24 Espacios donde se realiza el Adiestramiento



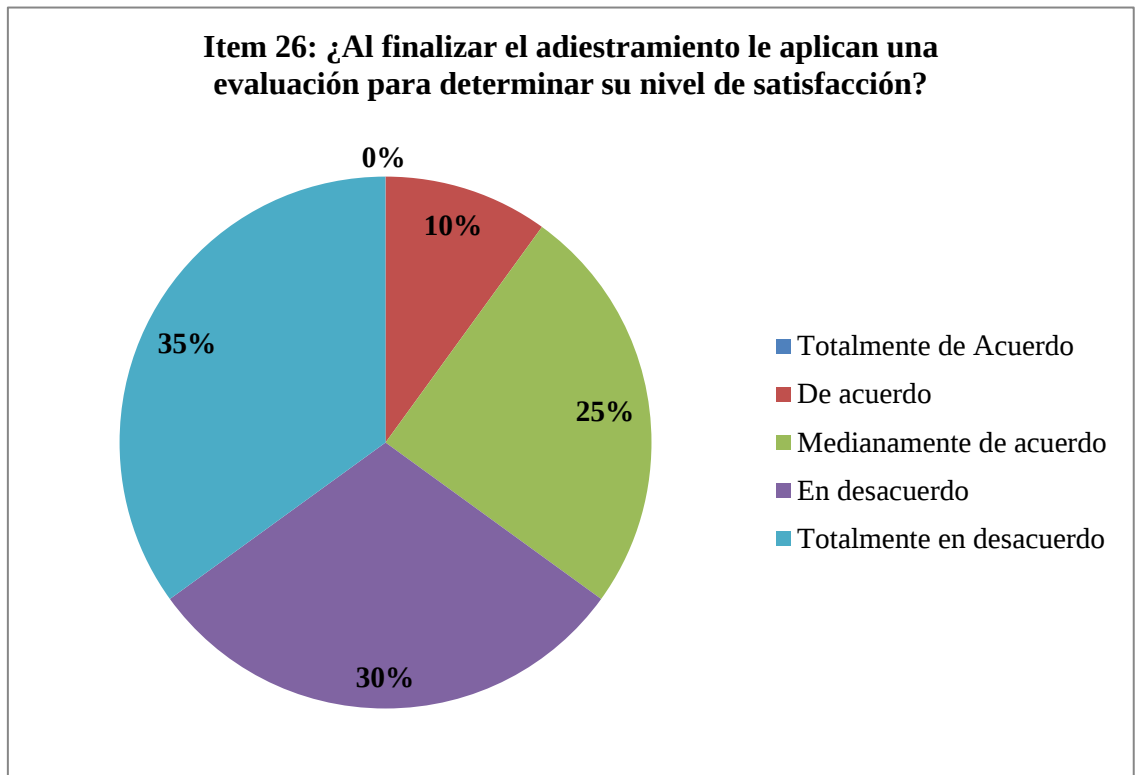
En el presente grafico se puede observar que en el ítem n° 24 la sumatoria de las opciones (totalmente de acuerdo y de acuerdo) dan un total de 25% de la población que coincide con que los espacios en donde se realiza el adiestramiento son cómodos, el 20% esta medianamente de acuerdo, sin embargo un 45% obtenido de las alternativas (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) representando este el mayor porcentaje dentro del grafico, indicando que los espacios donde se realiza el adiestramiento no son cómodos. Rey de Polanco (2012) menciona que cuando la preparación inicial ha sido completada y bien planificada, las actividades del **(Durante)** solo se deberían limitar, tanto a brindar apoyo, como a atender a cualquier tipo de detalle o contingencia que pudiese surgir mediante su desarrollo; verificar que el espacio donde se realizara el adiestramiento sea cómodo, es una de las actividades de esta etapa.

Grafico N° 25 Asistencia en las actividades de Adiestramiento



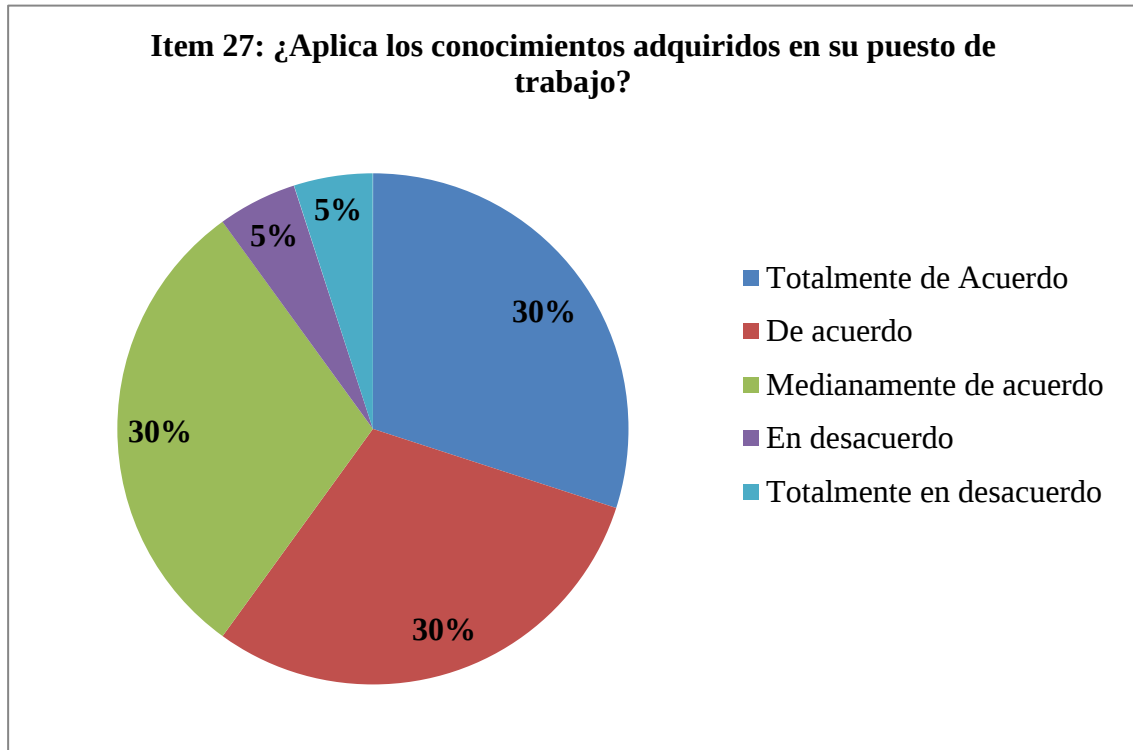
En el grafico del ítem n° 25 se puede apreciar que el 40% de la población, el cual fue obtenido a través de la sumatoria de las alternativas (totalmente de acuerdo y de acuerdo) concuerda con que es tomada su asistencia en las actividades de adiestramiento, el 35% solo está medianamente de acuerdo, sin embargo el 25% que representa la suma de las opciones (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) no está de acuerdo con esta afirmación, evidenciando que a este fragmento de la población no les es tomada la asistencia en las actividades de formación. Rey de Polanco (2012) menciona que cuando la preparación inicial ha sido completada y bien planificada, las actividades del **(Durante)** solo se deberían limitar, tanto a brindar apoyo, como a atender a cualquier tipo de detalle o contingencia que pudiese surgir mediante su desarrollo; tomar la asistencia de los participantes en una de las actividades de esta etapa.

Grafico N° 26 Aplicación de Evaluación para determinar el Grado de Satisfacción



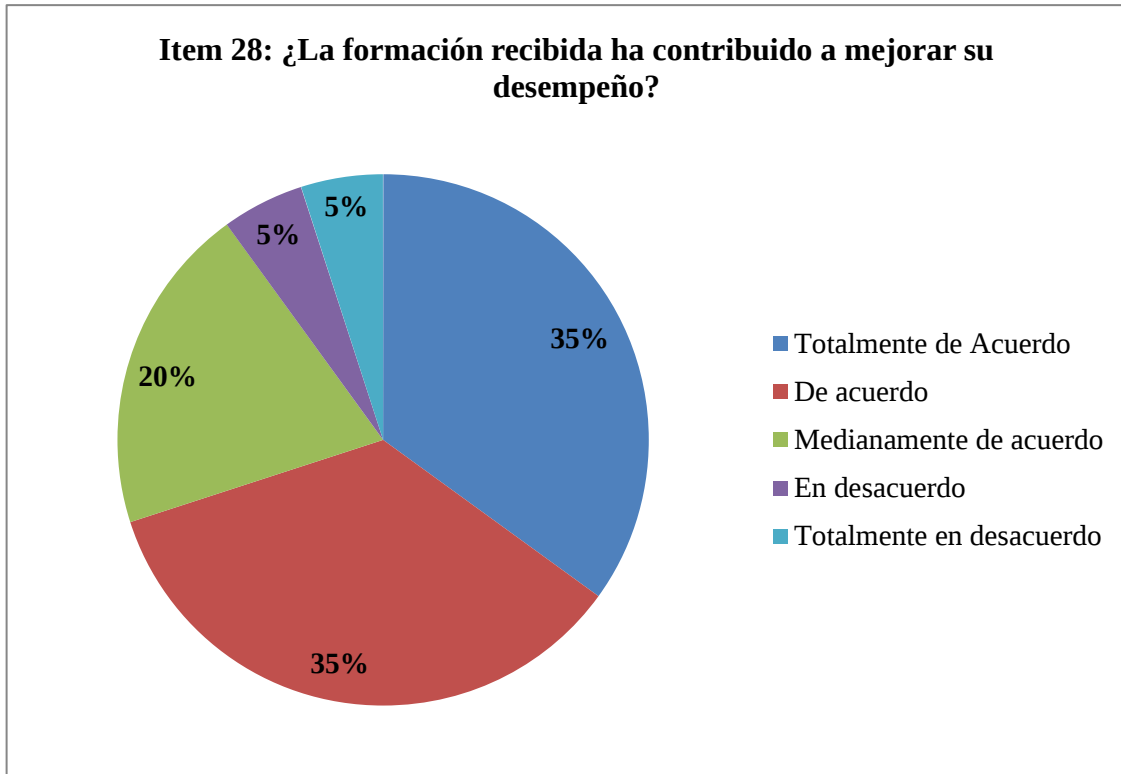
Como puede observarse en el grafico del ítem n° 26, el 10% de la población está de acuerdo con que al final del adiestramiento le aplican una evaluación para medir su nivel de satisfacción, el 25% esta medianamente de acuerdo, sin embargo un 65% obtenido de la sumatoria de las alternativas (en desacuerdo y está totalmente en desacuerdo) indican que siendo este el porcentaje más alto de la grafica, este fragmento de la población no está de acuerdo con esta afirmación. Rey de Polanco (2012) menciona que en la etapa del **(Después)** se deben realizar evaluaciones para medir el grado de satisfacción que obtuvieron los participantes luego de recibir el adiestramiento.

Grafico N° 27 Aplicación de conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo



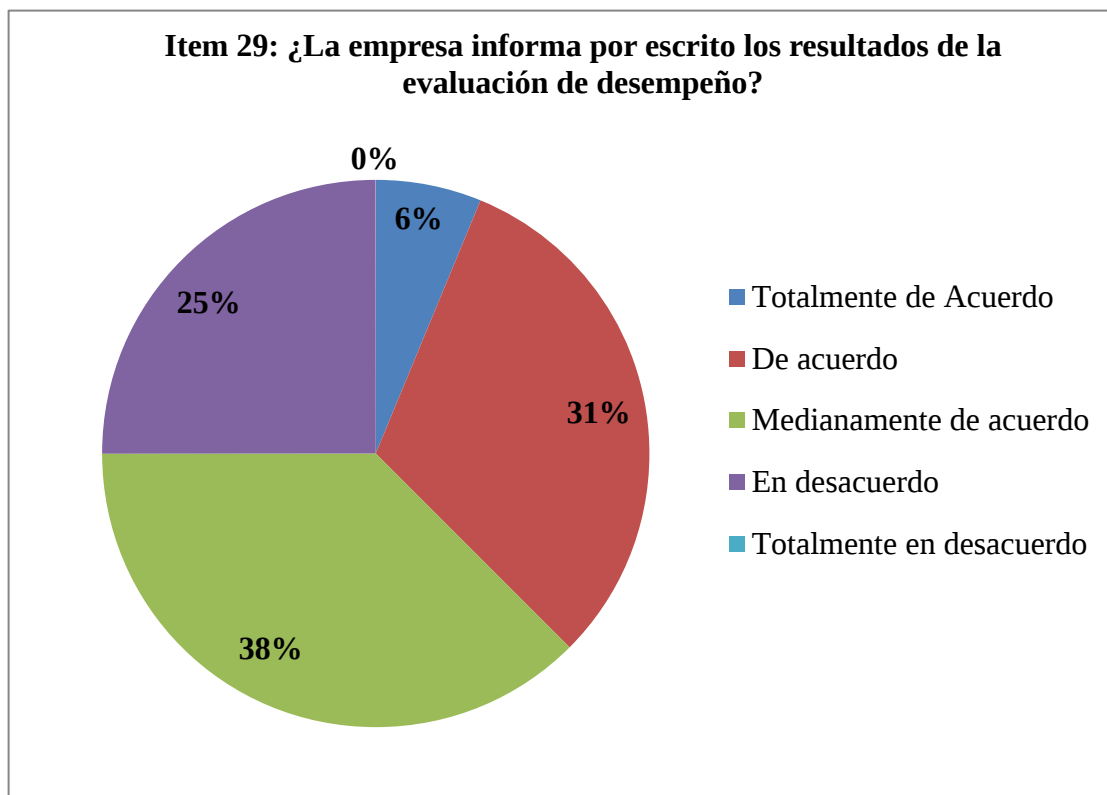
En el presente grafico se puede observar que en el ítem n° 27, el 60% de la población obtenida mediante la sumatoria de las alternativas (totalmente de acuerdo y de acuerdo) coincide con que aplica los conocimientos adquiridos en su puesto de trabajo, el 30% esta medianamente de acuerdo, sin embargo un 10% el cual se obtuvo a través de la suma de las opciones (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) indican que esta fracción de la población no aplica los conocimientos adquiridos. Respecto a esto Rey de Polanco (2012) señala que la evaluación consiste en detectar si las competencias adquiridas con la formación se aplican en el entorno de trabajo y si se mantienen a lo largo del tiempo, demostrando la incorporación de nuevos y permanentes hábitos y rutinas de trabajo, corroborando si el trabajador emplea o no los conocimientos obtenidos en la actividades de adiestramiento

Grafico N° 28 Formación Recibida



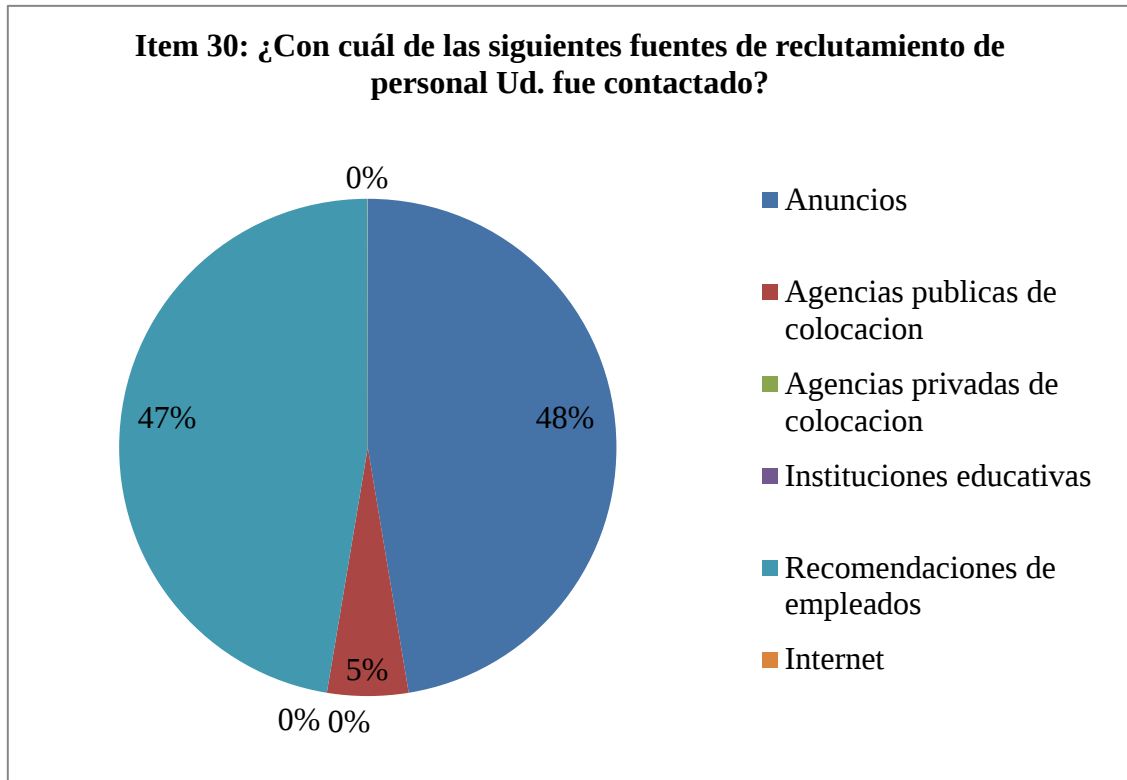
En el grafico del ítem n° 28 puede observarse que el 70% de la población obtenido de la sumatoria de las opciones (totalmente de acuerdo y de acuerdo) coincide con que la formación recibida a contribuido a mejorar su desempeño, el 25% esta medianamente de acuerdo, sin embargo un 10% el cual fue obtenido mediante la sumatoria de las alternativas (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) no está de acuerdo con esta afirmación. Rey de Polanco (2012) menciona que el modelo de Kirkpatrick está orientado a evaluar el impacto de una determinada acción formativa a través de cuatro niveles: la reacción de los participantes, el aprendizaje adquirido, los cambios incorporados en el puesto de trabajo y finalmente los resultados obtenidos.

Grafico N° 29 Resultado de la Evaluación de Desempeño



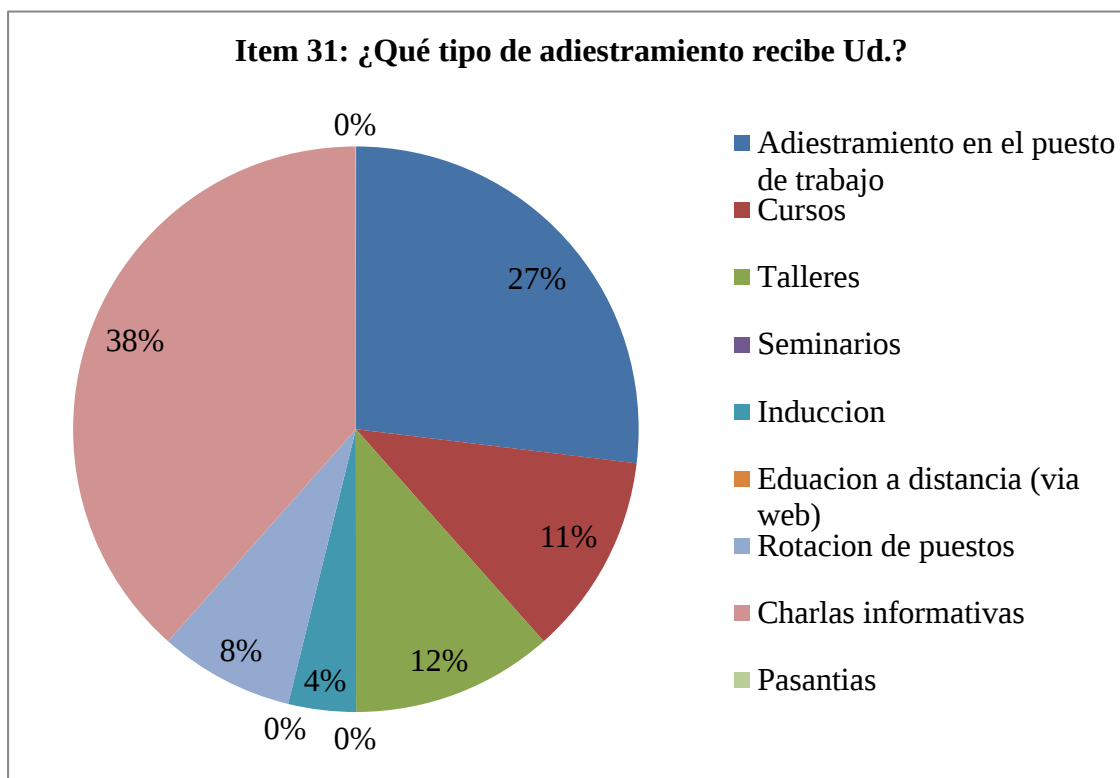
En el grafico del ítem n° 29 puede observarse que de la suma de las alternativas (totalmente de acuerdo y de acuerdo) se obtiene que el 37% de la población concuerda con que se le informa por escrito los resultados de la evaluación de desempeño, lo cual representa un porcentaje muy bajo, el 38% esta medianamente de acuerdo, sin embargo un 25% está en desacuerdo, lo que indica que a este ultimo fragmento de la población no se le informa acerca de los resultados obtenidos en la evaluación. Rey de Polanco (2013), define la evaluación de desempeño como un proceso continuo de revisión, seguimiento y medición de resultados obtenidos por el trabajador en su puesto actual considerando los recursos, herramientas, equipos y tecnologías que dispone para realizar su trabajo y las exigencias del entorno; resulta necesario que la empresa notifique a los trabajadores los resultados de esta evaluación, para que así ellos puedan ver en que están fallando y con el tiempo mejorar esas debilidades.

Grafico N° 30 Fuentes de Reclutamiento



En el grafico del ítem n° 30 puede observarse que el 48% de la población menciona que la fuente de reclutamiento por medio del cual fue contactado fue por anuncios mientras que un 47% fue por medio de las recomendaciones de empleados y un 5% menciona ser contactado por agencias públicas de colocación. Chirinos (2009) indican que existen diversas fuentes de reclutamiento entre las cuales podemos mencionar: anuncios, agencias públicas y privadas de colocación, instituciones educativas, recomendaciones de empleados, consulta en archivo elegible e internet.

Grafico N° 31 Tipos de Adiestramiento



En el grafico del ítem n° 31 puede observarse que el 38% de la población menciona recibir adiestramiento por medio de charlas informativas, un 27% por medio de adiestramiento en el puesto de trabajo, mientras que un 12% recibió adiestramiento por medio de talleres, un 11% de la población recibió el adiestramiento a través de cursos, el 8% de la población recibió el adiestramiento por medio de rotación de puestos, y el 4% de la población recibió haber recibido el adiestramiento a través de la inducción. Rey de Polanco (2012) menciona que existen diversos tipos de adiestramiento, lo cual se refiere a las diversas formas utilizadas para impartir adiestramiento al personal.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La gestión de recursos humanos es la encargada de organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades que son llevadas a cabo en el departamento de recursos humanos, considerándose esta una de las unidades más importantes dentro de una organización, ya que es donde se maneja el recurso más valioso, es decir, su gente, por ello debe estar bien constituida. Los subsistemas de admisión, adiestramiento y desarrollo cuentan con unos procesos que deben ser cumplidos a cabalidad para que la gestión de recursos humanos pueda tener éxito y cumplir los objetivos establecidos.

El subsistema de admisión consta de cuatro procesos básicos, los cuales son: reclutamiento, selección, contratación e inducción. Cada uno de ellos cumple una función específica. El reclutamiento se encarga de encontrar a la mayor cantidad de personas aptas, para cubrir una determinada vacante, la selección se encarga de elegir al mejor candidato para cubrir la vacante solicitada, la contratación es el proceso mediante el cual, se legaliza el ingreso del trabajador a la organización y la inducción es la información que recibe el nuevo trabajador al ingresar a la empresa, la cual hace que este puede familiarizarse con su entorno y su puesto de trabajo.

El subsistema de adiestramiento y desarrollo se enfoca en cuatro etapas: diagnóstico de necesidades de adiestramiento, planificación, ejecución y evaluación. El diagnóstico de necesidades de adiestramiento se encarga de detectar cuales son las debilidades que presentan los trabajadores en la ejecución de su trabajo, luego de haber detectado la necesidad se procede a planificar como se puede cerrar esa brecha, es decir, como se puede ayudar al trabajador a mejorar sus debilidades, por ello se buscan métodos de aprendizaje acordes a la necesidad de estos, luego de planificar se procede a la ejecución, es aquí en donde se lleva a cabo la acción formativa, la organización debe disponer de un lugar y de facilitadores quienes serán los encargados

de transmitir dicho aprendizaje y finalmente la evaluación, que es donde se estima si los conocimientos adquiridos durante el adiestramiento son aplicados por el personal en su puesto de trabajo.

Una vez identificados los procesos de admisión, adiestramiento y desarrollo se procedió a analizar los resultados obtenidos mediante el cuestionario aplicado a los trabajadores y la entrevista realizada al departamento de recursos humanos de la farmacia concluyendo que:

El subsistema de admisión presenta deficiencias, en el proceso de reclutamiento y selección, lo cual se convierte en un problema para el desarrollo del mismo, ya que este subsistema es quien tiene la responsabilidad de ingresar al mejor talento humano en la organización, y de no cumplir los procesos establecidos, comprometerá a la gestión integrando personas que tal vez no se encuentren aptas para desempeñar eficientemente las vacantes requeridas.

En el subsistema de adiestramiento y desarrollo se encontraron fallas en todas las etapas (diagnostico, planificación, ejecución y evaluación); ambos grupos (trabajadores y dpto. de recursos humanos) coinciden en que la ejecución de los procesos de adiestramiento y desarrollo ha sido ineficiente, y no se encuentra orientada a cumplir con los objetivos tanto individuales como organizacionales, haciendo más difícil solucionar las brechas existentes en el personal, generando que estos no tengan un buen desempeño en sus actividades.

A continuación se presenta un cuadro en donde se detallan las debilidades y fortalezas presentes en la ejecución de los procesos de admisión, adiestramiento y desarrollo de la empresa objeto de estudio:

Cuadro N° 3 Debilidades y Fortalezas de la gestión de recursos humanos en los procesos de admisión, adiestramiento y desarrollo

Subsistemas	Debilidades	Fortalezas
<u>Admisión:</u>		
1) Reclutamiento	- No utilizan requisición de personal. - No realizan un pronóstico de la fuerza laboral.	- Realizan reclutamiento mixto. - Utilizan diversas fuentes de reclutamiento - Mantienen al personal informado sobre su descripción de cargo.
2) Selección	- No realizan pruebas (de conocimiento, psicológicas, de desempeño) - No realizan chequeo de referencias laborales	- Reciben síntesis curriculares - Entregan solicitudes de empleo - Realizan entrevistas (dpto. de recursos humanos y supervisor inmediato)
3) Contratación	No poseen	- Realizan lectura del contrato al trabajador
4) Inducción	No poseen	- Realizan inducción resaltando la filosofía organización (misión, visión, valores, objetivos, estructura organizacional)
<u>Adiestramiento y Desarrollo:</u>		
1) Diagnostico de necesidades de adiestramiento	- No realizan evaluaciones para detectar las necesidades del personal.	- Se realizan diagnósticos a nivel individual, mediante la rotación de puestos.
2) Planificación	- No es considerada la necesidad de los trabajadores para la planeación de las actividades formativas - Los adiestramientos se dan en base a la disponibilidad que tenga el laboratorio - No reciben adiestramiento a través de internet.	- Aplican diversos tipos de adiestramiento: rotaciones de puestos y charlas informativas.
3) Ejecución	- Solo realizan adiestramientos dentro de las instalaciones de la empresa, no asisten a institutos de formación. - Los espacios donde se realiza el adiestramiento no son cómodos.	- Es tomada la asistencia de los trabajadores en las actividades de adiestramiento - Se les informa a los trabajadores con anticipación sobre el adiestramiento al que deben asistir
4) Evaluación	- Al finalizar el adiestramiento no aplican evaluaciones para medir el grado de satisfacción del trabajador.	- Los trabajadores aplican los conocimientos adquiridos durante el adiestramiento - La empresa informa por escrito los resultados de la evaluación de desempeño. - La formación recibida contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores.

De acuerdo al cuadro presentando anteriormente, se puede observar que la gestión de recursos humanos presenta problemas en el subsistema de admisión, adiestramiento y desarrollo, generando que la gestión de recursos humanos fracase en los objetivos propuestos para cada área. En la entrevista realizada al departamento de recursos humanos estos comentaron que se encuentran sujetos a las actividades formativas que les facilitan los laboratorios, cabe destacar que uno de las razones por las cuales la farmacia no aplica este tipo de actividades es para no aumentar su presupuesto, es decir que si en un lapso de tiempo los laboratorios no proponen impartir actividades de adiestramiento al personal, esta no tomara acciones para planificarlas por su cuenta.

Cabe destacar que las recomendaciones que se muestran a continuación son basadas en los análisis y conclusiones obtenidos mediante el cuestionario aplicado a los trabajadores y la entrevista realizada al departamento de recursos humanos, en base a esto se sugieren las siguientes estrategias:

Cuadro N° 4 Estrategias para el Subsistema de Admisión

✓	Utilizar el formato de requisición de personal, como una herramienta clave en el proceso de reclutamiento, con el objeto de obtener la mayor información posible acerca del perfil que debe cumplir la persona que ocupara la vacante solicitada.
✓	Realizar un pronóstico de la fuerza laboral, puesto que esto ayudara a la organización a estimar el número de personas que se podrían necesitar a largo plazo, para cumplir los objetivos organizacionales.
✓	Aplicar pruebas (de conocimiento, de desempeño y psicológicas) durante el proceso de selección, ya que mediante estas se puede obtener información solida acerca de las habilidades, conocimientos y actitudes que poseen los aspirantes que desean ingresar a la organización.
✓	Realizar chequeo de referencias laborales, con la finalidad de indagar sobre como fue el desempeño del trabajador en su antiguo cargo, si tuvo algún tipo de problema o si sencillamente cumplió con los objetivos que le fueron establecidos; esto será beneficioso para el proceso de selección porque a través de esta acción, podrán confirmar si lo que el aspirante dijo en la entrevistas es cierto.

Cuadro N° 5 Estrategias para el Subsistema de Adiestramiento y Desarrollo

✓	Aplicar evaluaciones para detectar las necesidades de los trabajadores, mediante las cuales se obtendrá un amplio conocimiento acerca de las debilidades que presenta el personal en la realización de sus labores, con la finalidad de aplicar acciones formativas que ayudan a mejorar su desempeño y cumplir los objetivos organizacionales.
✓	Realizar una planificación del adiestramiento regularmente, donde se tomen en cuenta las necesidades que presentan los trabajadores y así determinar qué tipo de acciones formativas deben aplicárseles, para que así el personal pueda cerrar las brechas que presenta en la ejecución de sus actividades.
✓	Considerar realizar los adiestramientos en instituciones formativas, al igual que la utilización del internet como una nueva vía de aprendizaje, tomando en cuenta que esta última opción no genera grandes gastos.
✓	Realizar el adiestramiento en sitios que resulten cómodos para los trabajadores; pudiendo destacar que esto podría influir en que la recepción del aprendizaje no se de al 100%, ya que al encontrarse en un lugar que no es de su agrado, estos no estarán atentos durante el adiestramiento, creando distracción.
✓	Aplicar evaluaciones para medir el grado de satisfacción que obtienen los trabajadores luego de haber asistido al adiestramiento, para así poder conocer si las acciones formativas fueron de su agrado y por ende corroborar si el aprendizaje llenó las expectativas del personal, transfiriendo los conocimientos a sus puestos de trabajo.

LISTA DE REFERENCIAS

Álvarez, Dahiana (2012). **Análisis de la Gestión Organizacional como punto de partida para establecer recomendaciones sobre el proceso de Recursos Humanos de una empresa manufacturera ubicada en Barquisimeto, estado Lara.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Aranguren, Williams (2006). **Gestión de recursos humanos y globalización.** Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25118/2/articulo1.pdf> Consulta: 2014, Junio 01

Arias, Fernando (1989). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Trillas. México.

Arias, Fidias (2006). **El Proyecto de Investigación.** Editorial Epistemes. Venezuela.

Arias, Fernando y Heredia, Víctor (2001). **Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño.** Editorial Trillas. México.

Berger, C. y Kam, R. (1996). **Definiciones de diseño instruccional. Adaptado de "diseño de instrucción y capacitación". Laboratorio de investigación aplicada, Penn State University.** Recuperado el 8 de marzo de 2007, de: <http://www.umich.edu/~ed626/define.html> Consulta: 2014, Noviembre 16

Bracho, Yaneth y Salinas, Arianny (2003). **Grado de Satisfacción que poseen los Clientes Internos con respecto a la Gestión del Departamento de Recursos Humanos de una empresa de servicios (ELECENRO-ZONA ARAGUA).** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Cairo, Grecia y Castillo, Lenis (2013). **Auditoria en la Gestión de Recursos Humanos del Subsistema de Formación Profesional de una empresa**

manufacturera de pinturas ubicada en Valencia, estado Carabobo. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Cejas, Magda y Chirinos, Nilda (2014). **La Gestión de los Recursos Humanos: un enfoque estratégico.** Universidad de Carabobo. Dirección de Medios y Publicaciones. Valencia. Venezuela.

Chiavenato, Idalberto (2011). **Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones.** Editorial Mc Graw Hill. México.

Chiavenato, Idalberto (2001). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Colombia.

Chiavenato I. (2003). **Gestión del Talento Humano,** Editorial Mc. Graw Hill, Bogotá, 5ta edición

Chirinos, Nilda (2009). **Guía-Texto para Selección de Personal.** Universidad de Carabobo. Dirección de Medios y Publicaciones. Valencia. Venezuela.

Ferrel de O.C, y otros (2004). **Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante.** Editorial Mc Graw Hill. Mexico

Fleitman Jack (2000). **Negocios Exitosos.** Editorial McGraw Hill. Mexico

Delgado de Smith, Yamile (2013). **La Investigación Social en Proceso: ejercicios y respuestas.** Universidad de Carabobo. Dirección de Medios y Publicaciones. Venezuela

Delgado de Smith, Yamile y Colombet, Christian (2011). **Relaciones Industriales: Reflexiones teóricas y prácticas.** Universidad de Carabobo. Dirección de Medios y Publicaciones. Valencia. Venezuela.

Dolan, Simon; Cabrera, Ramon; Jackson, Susan; Shuler, Randall (2003). **La Gestión de los Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Madrid. España.

Kirkpatrick, Donald y Robert, Craig (1996), **The ASTD Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development**. Editorial McGrawHill. New York

Kotler, Phillip (1996). **Dirección de Marketing Análisis, planificación, gestión y control**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Llanos, Javier (2007). **Estrategias para la administración de sueldos y salarios**. Editorial Trillas. México

Mondy, Wayne y Noé, Robert (1997). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Prentice Hall. México.

Padrino, Eneida (2005). **Debilidades y fortalezas en la Gestión de Recursos Humanos en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo: caso Central Madeirense C.A.** Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Phillips, Jack (1997). **Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs**. Editorial: Gulf Professional Publishing

Richey, R, Fields D y Foxon M (2001). **Instructional design competencies: The standards**. ERIC Clearinghouse on Information & Technology. Syracuse, NY: Springer Boston.

Rey de Polanco, Nerza (2012). **Planificación y Desarrollo del Talento Humano: enfoque teórico- práctico**. Universidad de Carabobo. Dirección de Medios y Publicaciones. Valencia. Venezuela.

Robbins, Stephen. (1998). **Comportamiento Organizacional**. Teoría y Práctica. Editorial Prentice- Hall. México

Sierra Bravo, Restituto (1992). **Técnicas de Investigación Social: teoría y ejercicios**. Editorial Paraninfo. Madrid. España.

Tejada, Fernández, J. y Fernández Lafuente, E (2007). **La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones**. Revista electrónica de investigación educativa. Consultado en: <http://redie.uabc.mx/vol9nº2/contenido-Tejada2.html>

Thompson, Ivan (2006). Artículo: Publicado en la Página Web:<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>. Consulta 2015, Enero 12

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO No.	Pág.
1. ANEXO N° A: Evaluación del Instrumento 1	136
2. ANEXO N° B: Evaluación del Instrumento 2.....	137
3. ANEXO N° C: Evaluación del Instrumento 3	138
4. ANEXO N° D: Cuestionario	139
5. ANEXO N° E: Guion de Entrevista.....	144
6. ANEXO N° F: Cálculo de Alfa de Cronbach	147

ANEXO A



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



EMISIÓN DE JUICIO EXPERTO

Yo, Nilda Chirinos docente en ejercicio, portador de la Cedula de Identidad N° 3.572.754, por medio de la presente hago constar que he examinado el instrumento de recolección de datos presentado por las Brs. Milagros Sequera C.I 20.697.121 y Arianny Villegas C.I 21.200.152 cuyo fin consiste en recabar información para el desarrollo de su trabajo de grado el cual se titula : "Gestión de Recursos Humanos en una franquicia de la red de farmacia SAAS, ubicada en Valencia, Estado Carabobo".

Luego de haber examinado su estructura y contenido de dicho instrumento, he encontrado que tiene la claridad, pertinencia y precisión en sus preguntas, por lo que a mi juicio, lo catalogo como instrumento valido, luego de realizarse las modificaciones que hayan sido señaladas.

Sin más nada que agregar.

ANEXO B



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



EMISIÓN DE JUICIO EXPERTO

Yo, Servio Ferrer docente en ejercicio, portador de la Cedula de Identidad N° 4460371, por medio de la presente hago constar que he examinado el instrumento de recolección de datos presentado por las Brs. Milagros Sequera C.I 20.697.121 y Arianny Villegas C.I 21.200.152 cuyo fin consiste en recabar información para el desarrollo de su trabajo de grado el cual se titula : "Gestión de Recursos Humanos en una franquicia de la red de farmacia SAAS, ubicada en Valencia, Estado Carabobo".

Luego de haber examinado su estructura y contenido de dicho instrumento, he encontrado que tiene la claridad, pertinencia y precisión en sus preguntas, por lo que a mi juicio, lo catalogo como instrumento valido, luego de realizarse las modificaciones que hayan sido señaladas.

Sin más nada que agregar.

T. Ferrer
4460371

ANEXO C

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

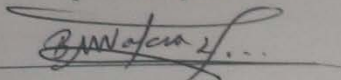
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Bruno M. Valera H. docente en ejercicio, portador de la Cedula de Identidad N° U7575154, por medio de la presente hago constar que he examinado el instrumento de recolección de datos presentado por las Brs. Milagros Sequera C.I 20.697.121 y Arianny Villegas C.I 21.200.152 cuyo fin consiste en recabar información para el desarrollo de su trabajo de grado el cual se titula : **“Gestión de Recursos Humanos en una franquicia de la red de farmacia SAAS, ubicada en Valencia, Estado Carabobo”**.

Luego de haber examinado su estructura y contenido de dicho instrumento, he encontrado que tiene la claridad, pertinencia y precisión en sus preguntas, por lo que a mi juicio, lo catalogo como instrumento valido, luego de realizarse las modificaciones que hayan sido señaladas.

A los 15 días del mes Enero del año 2015

Aprobado por:

C.I.: U7575154



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



ANEXO D

INSTRUCCIONES PARA LLENADO DEL CUESTIONARIO

INSTRUMENTO #1

Estimado Ciudadano:

El propósito de este instrumento es obtener información que servirá de insumo para la elaboración del Trabajo de Grado titulado: **Gestión de Recursos Humanos en una franquicia de la red de farmacia SAAS, ubicada en Valencia, Estado Carabobo.** La información que usted genere tiene carácter estrictamente académico, por ello se le garantiza absoluta confidencialidad, motivo por el cual se le presentan las siguientes orientaciones:

- ✓ **Lea cuidadosamente antes de responder cada ítem**
- ✓ **Marque con una “X” la opción que usted considere correcta**
- ✓ **Procure responder todas las preguntas**
- ✓ **En caso de duda consulte con la persona que le entrego el cuestionario**
- ✓ **Responda el cuestionario de acuerdo a la siguiente leyenda:**

Valoración	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Medianamente de Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
	TA	DA	MA	ED	TD
	5	4	3	2	1

Gracias por su colaboración.

Leyenda: **TA:** Totalmente de Acuerdo - **DA:** De Acuerdo - **MA:** Medianamente de Acuerdo - **ED:** En Desacuerdo - **TD:** Totalmente en Desacuerdo.

Parte I

Nº	Ítems	TA	DA	MA	ED	TD
1	Al acudir a la empresa le pidieron consignar su síntesis curricular					
2	Al acudir a la empresa le pidieron llenar la solicitud de empleo					
3	En el proceso de selección el departamento de recursos humanos le realizó una entrevista					
4	En el proceso de selección el supervisor inmediato del cargo al cual se postuló le realizó una entrevista					
5	En el proceso de selección le aplicaron pruebas de conocimiento					
6	En el proceso de selección le aplicaron pruebas psicológicas					
7	En el proceso de selección le aplicaron pruebas de desempeño					
8	En el proceso de selección le realizaron un examen médico					
9	Al momento de la contratación le explicaron de forma clara los elementos que contenía el contrato de trabajo.					
10	Al ingresar a la organización recibió una inducción					
11	Le explicaron la misión de la organización					

Nº	Ítems	TA	DA	MA	ED	TD
12	Le explicaron la visión de la organización					
13	Le explicaron objetivos de la organización					
14	Le explicaron los valores de la organización					
15	Le explicaron cómo está diseñada la estructura organizacional					
16	Tiene conocimiento acerca de las funciones que deben realizarse en su cargo					
17	Le han realizado evaluaciones para detectar sus necesidades de adiestramiento					
18	Es considerada su necesidad de adiestramiento para la planeación de actividades formativas					
19	Los contenidos del programa de adiestramiento corresponden con sus necesidades de formación					
20	Se les informa con anticipación sobre el curso al que deben asistir					
21	El adiestramiento es realizado dentro de las instalaciones de la empresa					
22	Asiste a institutos de formación para recibir el adiestramiento					
23	Recibe el adiestramiento a través de internet					
24	Los espacios donde se realiza el adiestramiento son cómodos					
25	Es tomada su asistencia en las actividades de adiestramiento					

Nº	Ítems	TA	DA	MA	ED	TD
26	Al finalizar el adiestramiento le aplican una evaluación para determinar su nivel de satisfacción					
27	Aplica los conocimientos adquiridos en su puesto de trabajo					
28	La formación recibida ha contribuido a mejorar su desempeño					
29	La empresa informa por escrito los resultados de la evaluación de desempeño					

Parte II

Marque con una “X” la opción que usted aplicó:

30) ¿Con cuál de las siguientes fuentes de reclutamiento de personal Ud. fue contactado?

Anuncios	
Agencias públicas de colocación	
Agencias privadas de colocación	
Instituciones educativas	
Recomendaciones de empleados	
Internet	

31) ¿Qué tipo de adiestramiento recibe Ud.?

Adiestramiento en el puesto de trabajo	
Cursos	
Talleres	
Seminarios	
Inducción	
Educación a distancia (vía web)	
Rotación de puestos	
Charlas informativas	
Pasantías	



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



ANEXO E

**ENTREVISTA ESTRUCTURA DIRIGIDA AL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS**

INSTRUMENTO #2

Estimado Ciudadano:

El propósito de este instrumento es obtener información que servirá de insumo para la elaboración del Trabajo de Grado titulado: **Gestión de Recursos Humanos en una franquicia de la red de farmacia SAAS, ubicada en Valencia, estado Carabobo.** La información que usted genere tiene carácter estrictamente académico.

Gracias por su colaboración.

Guión de Entrevista

1. ¿La organización cuenta con una misión?
2. ¿La organización cuenta con una visión?
3. ¿La organización cuenta con unos objetivos?
4. ¿La organización cuenta con unos valores?
5. ¿Los valores que posee el candidato contrastan con los valores que posee la organización?
6. ¿La organización cuenta con una estructura organizacional? ¿Cuándo fue su última actualización?
7. ¿Todos los miembros del personal conocen la misión?
8. ¿Todos los miembros del personal conocen la visión?
9. ¿Todos los miembros del personal conocen los objetivos?
10. ¿Todos los miembros del personal conocen los valores?
11. ¿Realizan un pronóstico de la fuerza laboral? ¿Cómo lo realizan?
12. ¿Reciben la requisición de personal al generarse una vacante?
13. ¿Qué tipo de reclutamiento realizan?
14. ¿Qué fuentes utilizan para reclutar personal?
15. ¿Quién toma la decisión de transferir o promover al personal?
16. ¿Quién toma la decisión de seleccionar al candidato a emplear?
17. ¿Qué técnicas utilizan para seleccionar al personal?
18. ¿Realizan entrevistas de selección? ¿Quién las realiza?
19. ¿Realizan pruebas de selección? ¿Qué tipo de pruebas?
20. ¿En el proceso de selección realizan examen médico?
21. ¿Realizan chequeo de referencias laborales?
22. ¿Trabajan con indicadores? ¿Cuáles?
23. ¿Al momento de la contratación le explican al trabajador de forma clara los elementos que contiene el contrato de trabajo?
24. ¿Cuándo el trabajador ingresa a la organización le realizan una inducción?

25. ¿Cada cuanto tiempo realizan un diagnostico de necesidades de adiestramiento?
26. ¿En qué niveles se realiza el diagnostico de necesidades de adiestramiento?
Organizacional, Ocupacional e Individual
27. ¿Utiliza alguna técnica para detectar necesidades? ¿Cuáles?
28. ¿Quién se encarga de recabar la información sobre el diagnostico de necesidades de adiestramiento? y ¿Quien la suministra?
29. ¿Quien se encarga de planificar el adiestramiento del personal?
30. ¿Los adiestramientos que se aplican al personal van de acuerdo a sus necesidades de formación?
31. ¿Existe un plan de adiestramiento y desarrollo para los trabajadores?
32. ¿Con que frecuencia se adiestra al personal?
33. ¿Al finalizar la actividad de adiestramiento del personal realizan una evaluación para medir el nivel de satisfacción del trabajador?
34. ¿Realizan alguna evaluación para determinar si el trabajador aplica los conocimientos adquiridos en el adiestramiento en su puesto de trabajo?
35. ¿Se puede evidenciar un cambio en el personal al momento de ejecutar sus actividades, luego de haber asistido al adiestramiento? ¿Cuál?

ANEXO F

CÁLCULO DE ALFA DE CRONBACH

CÁLCULO DE ALFA DE CRONBACH

13 DE ENERO DE 2015

Items	Sujetos																				Totales
N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	94
2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	95
3	1	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	87
4	5	5	5	3	2	5	5	5	3	5	1	5	4	3	2	4	2	2	5	5	76
5	1	1	2	2	2	2	1	4	3	3	1	3	4	2	2	2	2	5	5	1	48
6	1	1	2	2	2	2	1	4	3	5	5	5	5	2	2	2	1	5	5	1	56
7	1	1	2	2	2	2	1	4	3	3	5	5	3	2	2	2	5	5	5	2	57
8	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	94
9	5	5	4	3	1	5	3	5	5	5	5	5	5	1	3	3	5	5	5	5	83
10	5	5	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	3	2	2	5	5	5	5	85
11	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	2	5	5	5	5	90
12	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	2	5	5	5	5	90
13	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	2	5	5	5	5	90
14	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	2	5	5	5	5	90
15	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	1	5	5	5	87
16	4	5	5	4	2	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3	2	5	5	5	5	86
17	3	1	4	2	2	2	1	4	3	4	1	5	4	3	2	2	5	2	5	1	56
18	3	1	4	2	2	4	1	5	3	4	1	5	4	2	2	2	5	2	4	5	61
19	3	1	4	2	2	3	1	5	3	4	1	5	3	2	2	3	5	2	5	1	57
20	3	3	4	4	4	5	3	2	3	5	5	5	2	4	4	4	5	5	5	5	80
21	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	2	5	1	84
22	2	3	4	1	1	2	1	3	1	3	1	3	1	1	2	2	1	2	5	1	40
23	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	26
24	2	3	3	1	1	3	1	1	1	4	3	1	5	4	2	1	1	5	2	5	49
25	2	5	4	3	2	5	3	3	1	5	3	5	5	3	3	3	5	2	5	1	68
26	2	3	3	1	2	2	1	1	1	4	3	3	3	1	2	2	1	2	4	1	42
27	4	4	4	3	3	5	3	5	3	5	5	5	4	4	3	3	5	2	4	1	75
28	4	4	4	2	4	5	5	5	3	5	5	5	4	3	3	3	5	4	4	1	78
29	4	3	4	3	4	2	1	3	1	3	5	3	1	3	2	2	4	2	4	1	55
Totales	101	101	114	80	78	116	89	118	100	130	111	133	116	85	84	71	118	108	136	90	2079

B. M. J. C. ... V 75 75 75 75

CONTINUACION ANEXO F

CÁLCULO DE ALFA DE CRONBACH

CÁLCULO DE ALFA DE CRONBACH
13 DE ENERO DE 2015

TÍTULO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA FRANQUICIA DE LA RED DE FARMACIA SAAS, UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO
BACHILLERES: ARIANNY VILLEGAS C.I.: 21.200.152 Y MILAGROS SEQUERA C.I.: 20.697.121

	Sujetos																				Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Media	3,48	3,48	3,93	2,76	2,69	4,00	3,07	4,07	3,45	4,48	3,83	4,59	4,00	2,93	2,90	2,45	4,07	3,72	4,69	3,10	71,69
D. Estándar	1,57	1,64	1,10	1,06	1,26	1,36	1,89	1,33	1,55	0,78	1,73	0,98	1,31	1,22	0,98	0,78	1,62	1,49	0,81	2,01	19,39
Varianza	2,47	2,69	1,21	1,12	1,58	1,86	3,57	1,78	2,40	0,62	3,00	0,97	1,71	1,50	0,95	0,61	2,64	2,21	0,65	4,02	376,01
																				Σ S ² _i	37,55
																				S ² _t	376,01

Fuente: Sequera y Villegas (2014)

ALPHA = 0,93

N = 29 Número de Ítems

N - 1 = 28 Número de Ítems - 1 grado de libertad

St = 37,55 Sumatoria de Varianza (Ítems)

S = 376,01 Varianza

Se mide de (0 a 1):

0 - 0,50 **No hay confiabilidad**

0,51 - 0,625 **Regular Confiabilidad**

0,625 - 1 **Alta Confiabilidad**

Interpretación:

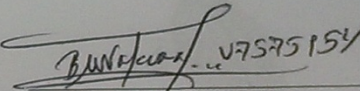
El cálculo realizado esta basado en el Coeficiente de Alfa de Cronbach el cual dio como resultado **0,93**, indicando que el instrumento es altamente confiable, debido a que el resultado se encuentra dentro del rango de referencia del coeficiente.

Formula:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{total}^2} \right]$$

$$\alpha = \frac{29}{29-1} * \left[1 - \frac{37,55}{376,01} \right]$$

$$\alpha = 0,9361$$


BRUNO M. VALERA H.
C.I.: V-7.575.154
Profesor de Estadística