



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN,
PARA EL PERSONAL OPERATIVO
DE LA PLANTA DE HELADOS TIO RICO,
UBICADA EN GUACARA EDO CARABOBO**

Autora: Jiménez, Ariana
C.I.: 19.588.235

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN,
PARA EL PERSONAL OPERATIVO
DE LA PLANTA DE HELADOS TIO RICO,
UBICADA EN GUACARA EDO CARABOBO**

Acreditación presentado como requisito parcial para optar al título de
Licenciado en Relaciones Industriales

Autora: Jiménez, Ariana
C.I.: 19.588.235

Tutor: Lcda. Sara Jiménez

San Diego, Junio de 2017

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN,
PARA EL PERSONAL OPERATIVO
DE LA PLANTA DE HELADOS TIO RICO,
UBICADA EN GUACARA EDO CARABOBO**

ANEXO 10

**PORTADA INTERNA DEL INFORME PRELIMINAR
Y DEL INFORME FINAL DE PASANTÍA**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN,
PARA EL PERSONAL OPERATIVO
DE LA PLANTA DE HELADOS TIO RICO,
UBICADA EN GUACARA EDO CARABOBO**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

Nombre, firma y cédula de identidad del tutor académico

Nombre, firma y cédula de identidad del tutor empresarial

**AUTOR: Jiménez Ariana
C.I. 19.588.235**

San Diego, Junio de 2017

ANEXO 9

**CARÁTULA DEL INFORME PRELIMINAR
Y DEL INFORME FINAL DE PASANTÍA**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN,
PARA EL PERSONAL OPERATIVO
DE LA PLANTA DE HELADOS TIO RICO,
UBICADA EN GUACARA EDO CARABOBO**

EMPRESA: Unilever Andina Venezuela s.a.

AUTOR: Jiménez Ariana
C.I.19.588.235

San Diego, Junio de 2017

INDICE GENERAL

	pp.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
LA EMPRESA	3
1.1 Ubicación	3
1.2 Razón social	3
1.3 Actividad de la empresa	3
1.4 Misión	4
1.5 Visión	5
1.6 Valores	5
1.7 Política de Calidad	6
1.8 Política de Higiene y Seguridad Industrial	6
1.9 Estructura organizativa	7
1.10 Objetivos	7
1.11 Título de la pasantía	8
CAPÍTULO II	9
EL PROBLEMA	9
2.1. Planteamiento del Problema	9
2.2. Objetivos de la Pasantía	11
2.2.1. Objetivo General	11
2.2.2. Objetivos Específicos	11
2.3. Justificación	12
CAPÍTULO III	13
MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL	13
3.1 Antecedentes de la Investigación	13
3.2 Bases Teóricas	18
3.2.1 Administración de Recursos Humanos	18
3.2.2 Estrategias de Recursos Humanos	24
3.2.3 Planificación Estratégica	25
3.2.4 Capacitación	31
3.2.4.1 Propósitos y beneficios de la Capacitación	32
3.2.4.2 Tipos de Capacitación	35
3.2.4.3 Importancia de la Capacitación	36
3.2.4.4 El Programa de Capacitación	

3.2.4.5 etapas del programa de Capacitación	38
3.3 Definición de términos	39
CAPÍTULO IV	41
FASES METODOLÓGICAS	41
4.1. Tipo de la Investigación	41
4.2. Fases Metodológicas	43
4.2.1 diagnóstico del proceso actual de Capacitación para el personal operario	43
4.2.2 Identificación de las necesidades del proceso de Capacitación	45
4.2.3 Diseño del plan de Capacitación	46
CAPÍTULO V	48
RESULTADOS	48
5.1. Resultados de las fases	48
CAPÍTULO VI	60
LA PROPUESTA	60
6.1 Presentación de la Propuesta	60
6.2 Propósito y objetivo de la propuesta	60
6.3 Diagnóstico y Planteamiento de la Propuesta	61
6.4 Fundamentación Teórica de la propuesta	62
6.5 Procedimiento Metodológico o estructura de la propuesta	67
6.6 Factibilidad de la propuesta	68
6.6.1 Factibilidad organizacional	68
6.6.2 Factibilidad económica	68
6.6.3 Factibilidad social	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFIA	73
ANEXOS	82
a. Encuesta	83

LISTA DE CUADROS

CUADRO	CONTENIDO	pp.
1	Tipos de Capacitación	35
2	El proceso de Capacitación	39
3	Fases del programa de Capacitación según varios autores	63

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	CONTENIDO	pp.
1	Fases del Programa de Capacitación propuesto	63
2	La programación de la Capacitación	65

INTRODUCCIÓN

Desde hace muchos años, existe en el mundo la figura de empresa u organización, considerada como unidades o entidades de negocio que impulsan el sistema económico y financiero de un país.

La globalización, la crisis mundial y el crecimiento de la competencia han afectado directamente a las grandes, pequeñas y medianas empresas, llevando a analizar todos los factores necesarios para lograr el impulso y desarrollo que lleve a la organización a adquirir ventajas competitivas y al logro de sus objetivos.

Uno de los factores más importante a considerar para el éxito de una organización o entidad de negocio es contar con un recurso humano calificado y con potencial, para ello es necesario contar con planes de capacitación y desarrollo que mejoren la productividad y desempeño del personal.

La capacitación permite a las organizaciones mejorar la eficiencia y eficacia de sus trabajadores, elevar su desempeño, productividad y su calidad de vida, también puede contribuir en el desarrollo de actitudes y aptitudes en la ejecución de las actividades en sus puestos de trabajo, Siliceo (2008) indica que “No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.”(p.19).

Hoy en día, las organizaciones no pueden dejar en segundo plano la capacitación de sus trabajadores, algunas empresas suelen visualizar la capacitación como un gasto en vez de una inversión, sacrificando mejorar el potencial de su personal y acercándose cada vez más a fracasar por falta de trabajadores competentes que impulsen la organización, Se debe tener presente que una fuerza laboral mejor capacitada y más motivada redundará en una mayor eficiencia y más alta productividad (Saluja, 2009, p.168).

La realización de todo este proyecto, llevará finalmente a una serie de las conclusiones

generales, propuestas, las cuales se basaran en métodos; y a la determinación de las recomendaciones dirigidas a cada aspecto del mismo.

En este orden de ideas, la investigación quedó estructurada de la siguiente forma:

Inicialmente, el Capítulo I, La empresa: en la cual se especifica la información de la empresa y del departamento donde se realizó la pasantía

Seguidamente en el Capítulo II, El Problema: Contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, el establecimiento de los objetivos de la investigación tanto el general como lo específicos, así como la justificación de la investigación.

Continuando, el Capítulo III, Marco Teórico Conceptual: Se refiere al marco teórico y está integrado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

Seguidamente, el Capítulo IV, Fases Metodológicas: Se describen el tipo de investigación, las fases metodológicas de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos.

A continuación, el Capítulo V, Los Resultados: Se indican los análisis de los resultados obtenidos a lo largo de la investigación y desarrollo de la pasantía dentro de la empresa

Seguidamente, el Capítulo VI, La Propuesta: se presenta y propone un programa de capacitación y desarrollo para el personal de operaciones

Y finalmente, Conclusiones y Recomendaciones: se realiza una síntesis de los resultados obtenidos así como las sugerencias consideradas para la solución al problema planteado.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.1 Ubicación

Carretera nacional vía Yagua sector los naranjillos, diagonal a PDVSA, San Diego, Edo. Carabobo. Venezuela. Teléfono: 0245-4003800

1.2 Razón social

UNILEVER, TÍO RICO

1.3 Actividad de la empresa

1952-1962: La Compañía Borden (EE.UU.) fundó Helados Club en Caracas, la empresa fue creciendo y se convirtió en la empresa líder del mercado de helados en Venezuela.

Durante el año 60 nacieron las joyas locales más reconocidas: Merengada, Chocolito, Bati Bati, Línea Clásica, Esmorcream (conocido como Línea Imperial en los 90) y Crema Real.

1970: Lanzamiento de otra joya local: Chocomalta.

1978: Grupo Cisneros adquirió a Helados Club y cambió el nombre a Helados Tío Rico, manteniendo la sede.

A finales de los 70 había alrededor de 5.000 carritos de helados Tío Rico en el mercado y una red nacional de distribuidores que aseguraban la disponibilidad de helados Tío Rico para todo el país. En 1994 Grupo Cisneros vendió Helados Tío Rico a Unilever.

1994-1995: Se construyó e inauguró la planta de helados más grande y moderna de América Latina en Guacara, Edo. Carabobo.

Tío Rico se mudó a Guacara, Edo. Carabobo.

1999: Vino el cambio de logo de la cenefa al corazón, siguiendo la armonía mundial de Helados Unilever.

Este cambio de Logo está acompañado por una fuerte inversión en visibilidad (se cambió la mayoría de neveras dentro de un periodo de 8 meses, innovación (Fruttare, Coco, Top, Viennetta y Selva Negra y un producto promocional en forma del nuevo corazón) y un lanzamiento en los medios para el mercado.

2001: por razones de rentabilidad y en respuesta a la crisis económica de Venezuela, Unilever Icecream decidió cerrar la planta y mover su producción local a Barquisimeto, importando algunos productos de su portafolio actual (entre ellos las marcas claves Magnum, Cornetto) de otros países como Chile, Ecuador, México, Brasil y Alemania.

Actualmente, la categoría de helados bajo su marca Tío Rico posee oficinas en Valencia y cuenta con un excelente equipo multidisciplinario a lo largo del territorio venezolano para garantizar la distribución y comercialización de sus marcas en los puntos de venta. La evolución del logo de los helados Tío Rico. El helado que comíamos todos después del colegio.

El diseño de este, el primer logo de EFE de 1929, se le atribuye al pintor margariteño Pedro Ángel González. Los dueños de EFE, los primos Espinosa-Fernández tomaron las iniciales de sus apellidos como elemento de identidad. La representación tipográfica recuerda la usanza de los tipos de madera en carteles.

1.4 Misión

Ser la empresa líder en la fabricación y distribución de helados de alta calidad a precios competitivos. Llevando nuestros productos a todas las regiones del país, a través de una amplia red de comercialización, que genere empleos directos e indirectos, que contribuyan al bienestar de la sociedad.

1.5 Visión

Alcanzar el pleno desarrollo de Helados Tío Rico, siendo reconocidos en todo el país por la calidad de nuestros productos, el buen servicio, la innovación, y los precios más competitivos del mercado. Logrando la satisfacción de todos nuestros clientes, empleados y accionistas

1.6 Valores

Creatividad e Innovación:

Promovemos la capacidad de brindar respuestas oportunas a las necesidades y expectativas de los consumidores y nuestros relacionados. Para ello es indispensable generar nuevas ideas y combinarlas de manera única, contribuyendo a un ambiente de apertura al cambio y motivación hacia el reto.

Honestidad:

La sinceridad, la verdad, la honradez y la integridad deben ser principios fundamentales de nuestras acciones diarias. Promovemos un ambiente de confianza, en el cual cada quien expresa sus pensamientos e ideas con plena libertad.

Trabajo en Equipo:

Estimulamos el compañerismo, la solidaridad, el respeto profesional y el intercambio de experiencias y de conocimientos. Únicamente mediante la integración de nuestras individualidades lograremos una mayor productividad dentro de un ambiente de cordialidad.

Disciplina:

El respeto irrestricto a las normas establecidas y el ejercicio continuo de los valores promovidos por la empresa debe ser el soporte indispensable para el alcance de la misión. La integración continua sólo logra ser constructiva cuando se enmarca dentro de los principios que son universalmente compartidos y aplicados.

Humildad:

El reconocimiento de las fortalezas y debilidades debe sustentar nuestra superación personal y profesional. Sólo a través de la búsqueda continua del

conocimiento, del desarrollo de las destrezas, y la capacidad de cuestionamiento, marcharemos hacia el camino sin fin de la superación

Sentido de Pertenencia:

Debemos identificarnos plenamente con la empresa, sus valores y sus principios. Cada una de nuestras acciones debe estar enmarcada por sentimientos de solidaridad y lealtad, generando una imagen coherente interna y externamente.

1.7 Política de Calidad

El patrón general de conducta de los trabajadores de TÍO RICO, gira alrededor de creencias compartidas y valores comunes de los miembros que la constituyen. Nuestra cultura, caracterizada por su estabilidad en el tiempo establece la ideología común, propia de nuestras decisiones cotidianas, representando una idea clara del producto que representamos.

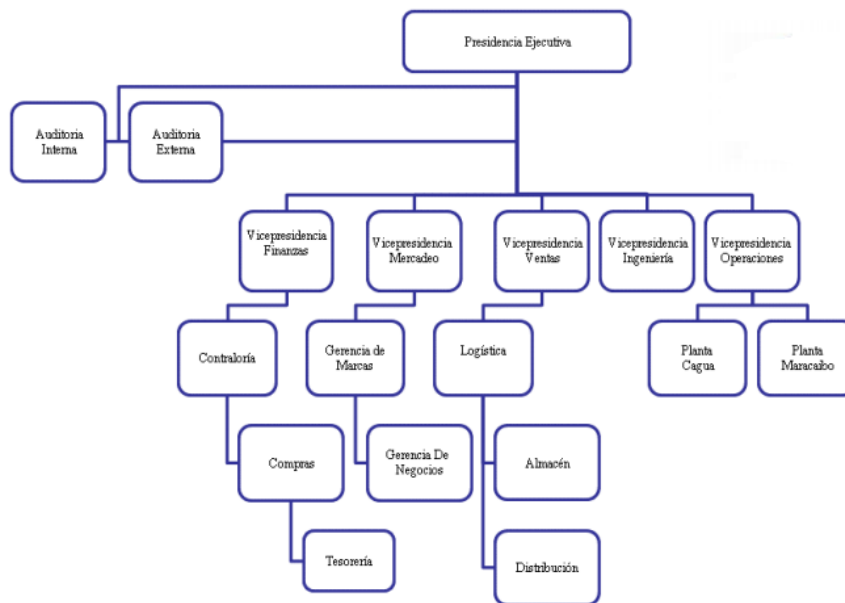
Es política y compromiso de TÍO RICO, empresa de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), de alimentos de empresas POLAR, suministrar en forma permanente productos y servicios que satisfagan las necesidades de nuestros consumidores, mediante el mejoramiento continuo de la calidad en todos los aspectos; asegurando la permanencia de nuestras empresas y contribuyendo a la conservación del medio ambiente u al mejoramiento de la calidad de vida en los mercados donde participamos.

1.8 Política de Higiene y Seguridad Industrial

Es compromiso de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), de alimentos y responsabilidad de cada uno de los trabajadores, propiciar y mejorar continuamente la seguridad, salud, higiene y conservación del medio ambiente laboral en todas las áreas de sus negocios, tales como el desarrollo, diseño, manufactura, comercialización y administración, mediante el desarrollo y aplicación de principios, políticas, procedimientos y del marco legal vigente; que permitan minimizar la ocurrencia de

incidentes que afecten la integridad de los trabajadores, instalaciones, equipos, productos, al medio ambiente y la comunidad.

1.9 Estructura organizativa



Fuente: Planta Tío Rico (UNILEVER, 2017)

1.10 Objetivos

- Cumplir con las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo un producto de calidad.
- Impulsar al desarrollo de un buen trabajo orientado al mejoramiento continuo.
- Afianzar la seguridad de todas las actividades, para así contribuir con la preservación y medio ambiente.
- Afianzar nuestra cartera de clientes.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA

2.1 Planteamiento del Problema

Actualmente los Recursos Humanos constituyen un factor clave e importante para el logro de los objetivos en las organizaciones. Muchos autores coinciden en afirmar que es el recurso más importante dentro de las empresas. Montalván (2009) expresa: “Recursos Humanos es la herramienta más valiosa y efectiva con que cuentan las empresas que quieren alcanzar sus objetivos fundamentales.”(p.17) Cuando hablamos de Recursos Humanos nos referimos a los empleados, trabajadores y distintas personas que conforman una organización, más allá de ser considerado uno de los recursos más importantes dentro de una empresa, se considera que es la pieza clave dentro de la misma, porque si bien los otros recursos, como lo son los financieros, económicos, tecnológicos y/o materiales también toman gran relevancia, son todos manejados y usados por el recurso humano.

Un buen o mal manejo por parte del recurso humano de una empresa puede llevar al éxito o al fracaso de la misma, por ello no se puede dejar a la deriva el departamento de recursos humanos, por muy pequeña que sea la empresa la carencia de procesos y políticas en esta área pueden generar serios problemas y afectar la operatividad de la misma.

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, modificando sus actitudes frente a las actividades de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Es por ello, que el factor humano es cimiento y motor de toda empresa, su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es

y continuar siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor (2007) dijera que la Administración Científica: selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero ha venido dando mayor énfasis a la capacitación del personal dentro de las empresas.

Motivado a esto, la administración de recursos humanos ocupa su importante papel dentro de toda organización, pasando a ser una de las bases estratégicas claves para competir con Éxito, ya que dicha administración incluye lo referente a la aplicación, admisión, compensación, monitoreo, mantenimiento de las condiciones laborales y el desarrollo de las persona. Según Taylor, F. (2012):

La administración de recursos humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas ñ en otras palabras, administrarlas en la organización es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional (1:158).

Actualmente en Venezuela el mercado productivo ha sido poco estudiado, pues otros temas económicos (inflación, tipo de cambio y otros), han ocupado las primeras páginas de las revistas, libros y otros documentos. Sin embargo, en la última década las cifras de desempleo han alcanzado las cifras más altas que históricamente se hubieran conocido. Esto ha generado gran malestar en la población venezolana y, a su vez, altos costos sociales a largo plazo, razón por la cual merece especial atención por parte de quienes están encargados de dirigir los destinos económicos del país. Por tal razón este programa de capacitación está enmarcado hacia la mejora de la Planta Tío Rico, y a su vez contribuir con el campo laboral Venezolano.

Dada la situación crítica laboral que enfrenta el país, donde se destaca la inamovilidad laboral decretada de forma consecutiva, como un rol sindical distorsionado que no acompaña la operatividad de los negocios; y si bien se le suma la poca disponibilidad de repuestos para maquinarias, en los últimos años ha sido poco eficiente la producción de Helados a través de los socios comerciales actuales de Unilever para la producción local de los mismos, de ahí pues, la necesidad dentro de

las estrategias planteadas por la empresa, se encuentra la capacitación del personal operativo de la Planta Tío Rico que permita no solo pronosticar más producción de la que actualmente se tiene, sino aportar al país fuentes de empleos.

Aunado a ello, en una entrevista realizada a Guillermo de la Torre, Director de Asuntos Corporativos y Sostenibilidad en Unilever Middle Américas, en su visita al país, por el Diario “Mundo Economía y Negocio”, el directivo señaló que uno de los objetivos de la inversión es fortalecer la producción local y manufacturar otras marcas que se importan. Actualmente, la transnacional produce helados Tío Rico y los artículos de cuidado personal Suave y Sedal. Además, complementan la producción a través de alianzas con terceros.

Cabe considerar, por otra parte que dicha apertura de líneas de producción, resulta retador para la organización dado que en los últimos 15 años el negocio en Venezuela se había abocado solo a la comercialización y ventas de productos. En tal sentido, es conveniente abordar la situación planteada con el objeto de determinar un programa de capacitación, que garanticen el correcto arranque de la planta. Es por ello que se plantea la siguiente interrogante: ¿Qué Propuesta de Capacitación puede garantizar la operatividad del personal operario de la planta de Helados Tío Rico, ubicada en Guacara, Estado Carabobo?

2.2 Objetivos de la Pasantía

2.2.1 Objetivo General

Proponer estrategias de Capacitación que garanticen la operatividad del personal operario de la planta de Helados Tío Rico, ubicada en Guacara, Estado Carabobo.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el proceso actual de Capacitación para el personal operario
- Identificar las necesidades del proceso de Capacitación
- Diseñar el plan de Capacitación.

2.3 Justificación

Este trabajo se llevó a cabo con el fin de poner en práctica conocimientos y estrategias en un área primordial como lo es el espacio de producción, tal motivo me condujo a conocer de manera amplia el funcionamiento interno de la misma, permitiendo de esta forma aplicar todos los conocimientos adquiridos en el campo laboral como por ejemplo:

- Pilares: WCM/ QA/ SHE/ Proceso Productivo/ HR
- Contenido y Construcción: Manufacturing Mnger + ManEx + QA

Dando así una mejor visión y una idea más clara de cómo llevar una empresa a su nivel más óptimo, funcional y productivo. En relación a lo anterior, el mencionado estudio, permitió a la empresa evaluar su situación actual en cuanto a las estrategias de Capacitación para alcanzar una mayor producción.

En relación a lo anterior, el mencionado estudio, permitirá a la empresa evaluar su situación actual en cuanto al conocimiento de los factores y variables que la afectan a los procesos, conocer las fallas y aplicar los correctivos, que se traducirán en beneficios generales para el colectivo, al contar con una organización que se preocupa continuamente por mejorar sus procesos y la funcionalidad de las personas dentro de su área de influencia, garantizándoles bienestar, confort, satisfaciendo sus necesidades y trabajando constantemente en las búsqueda de oportunidades, a fin de obtener mayores beneficios para ambas partes.

El valor teórico de esta investigación, radica en su utilización y marco de referencia a futuros estudios en esta área del conocimiento, ya que sirve de apoyo para aquellas personas interesadas en la evaluación de la gestión administrativa de organizaciones o parte de estas.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

Tal y como lo establece Balestrini (2009), el marco teórico “constituye la descripción de enfoques dinámicos que favorecen la formulación de los antecedentes, bases teóricas, que son los medios a garantizar la relación que hace énfasis en la calidad de una investigación cuando se estudia las variables” (p. 55). Lo planteado por el autor va a permitir evidenciar, los hechos objetivos mediante los cuales se presentarán de manera detallada el desglose de las variables tales como estrategias gerenciales y resolución de conflictos organizacionales, dando así respuesta a las dimensiones e indicadores que son los refuerzos para lograr especificar las maneras de obtener las respuestas de la información requerida. Asimismo, va a plantearse un valioso argumento que constituye a visualizar las opciones que son favorecedoras al objeto del estudio.

Es por ello que, seguidamente se estarán estableciendo la selección de algunas investigaciones que constituyen un aporte al estudio, con el fin de relacionar los diferentes temas pautados en el proyecto, así mismo dejar sentado las bases que sustentan la investigación.

3.1 Antecedentes de la Investigación

Una vez definido el planteamiento del problema y precisado su objetivo general y sus objetivos específicos que determinan los fines de la investigación, es de necesidad establecer los aspectos teóricos que sustentarán el estudio en cuestión. Se realizó un análisis de antecedentes previos a la investigación donde su búsqueda de información fue motivo para su recopilación y revisión a fin de orientar el desarrollo de la propuesta y afianzar su viabilidad. Y así determinar el estado de conocimiento en el cual se encuentra la temática objeto de estudio. Para el desarrollo de este trabajo se consultó las siguientes publicaciones:

Barreto A. (2014), en su trabajo de grado titulado **“Propuesta de un Plan Estratégico para la Gerencia de Comercialización de una Arrendadora”**. Trabajo

presentado como requisito para optar al título de Licenciado en relaciones Humanas en la Universidad de Carabobo. En esta investigación se analizó dentro de la organización uno de los departamentos más importantes, la Gerencia de Comercialización; dependencia que forma parte de la estructura organizacional de la empresa, la cual, presentaba problemas que reflejaban debilidad gerencial y dificultaban el ejercicio de la competencia y el logro de sus objetivos. Ante esta problemática, fue necesario proponer un Plan Estratégico a la Gerencia de Comercialización, de forma tal que proyectara su imagen y representara una Gerencia eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades comerciales.

Con ello, en esta investigación se realiza un enfoque sistémico para atacar la realidad empresarial. Se formulan visión y misión, se analizan: el contexto externo lo cual permitió identificar las variables externas claves (oportunidades y amenazas) y el contexto interno en donde se identificaron las variables internas (fortalezas y debilidades); toma en consideración el análisis de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) y la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) respectivamente.

La evaluación anterior ayudo a visualizar las diferentes condiciones y exigencias que establece una serie de objetivos tomando en cuenta la misión y el contexto interno y externo desarrollado para la Gerencia de Comercialización, posteriormente genera un conjunto de estrategias alternativas mediante la Matriz FODA, y selecciona por medio del Análisis de la Matriz MCPE las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos de la Gerencia.

Mientras que, Manzo A. y Rodríguez R. (2014), en su trabajo de grado titulado **“Diseño de un Plan Estratégico para la empresa Comercializadora Medrar C.A.”**. Trabajo presentado como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Carabobo. La problemática más visible observada en la empresa a la que esa referencia este estudio, fue la siguiente: en primera instancia la inexistencia de un plan estratégico definido y documentado, falta de sistemas automatizados para el control de inventario y control de ventas, inexistencia de información documentada

para describir las distintas actividades administrativas y de funcionamiento operativo, el hecho de no contar con descripciones de cargos que definan las tareas y el perfil del personal que labora dentro de la empresa, la falta de controles de medición del desempeño de la gestión general y poco incentivo para los trabajadores. Estas situaciones generaban una serie de inconvenientes tales como: dificultad en el desempeño de las actividades operativas y administrativas, lo que afectaba la calidad de servicio que ofrece la empresa a sus clientes, básicamente.

Esta investigación llevó a cabo la aplicación de la teoría de dirección estratégica, donde desarrollaron análisis conducentes al diseño de un plan estratégico, en torno al modelo propuesto por Fred David y A. J. Strickland. En el análisis del contexto interno utilizaron técnicas como la matriz EFI y EFE, además emplearon la matriz DOFA para la formulación de estrategias y la MCPE para la selección de estrategias. Además tomaron en cuenta conceptos de Planeación Táctica, para diseñar tres (3) planes de acción, en los que se establece como y con qué recursos se implementaran las estrategias.

La relación existente entre la investigación antes mencionada y la actual es que ambas buscan diseñar planes estratégicos para optimizar el desempeño de las actividades operativas y administrativas ya que es una planta que va a realizar operaciones por primera vez, así como también la planeación táctica para realizar sus inicios de operaciones.

Al respecto, Guerra, F. (2014), en su trabajo titulado **“Diseño de un Plan Estratégico para el área de protección integral de una Compañía de Telecomunicaciones en el Estado Carabobo”**. Trabajo presentado como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Carabobo. Esta investigación se fundamentó en el diseño de una Planificación Estratégica, específicamente en el área de Protección Integral de la compañía Anónima de teléfonos de Venezuela (CANTV), producto de las ineficiencias que se estaban suscitando en este departamento tales como problemas con la vigilancia, hurto de materiales y equipos y la falta de control de acceso, en donde, para corregir estas situaciones, se

realizó un estudio enfocado en la aplicación de la teoría estratégica, lo cual permitió identificar los posibles focos problemáticos que allí se presentaron, los modelos propuestos por Fred David y A. J. Strickland, otorgaron un estudio interno y externo con el uso de técnicas como las Matrices EFI y EFE respectivamente., en donde estas últimas, proporcionaron la evaluación cuantitativa y objetiva de esta unidad.

Con este estudio se consideró como principal estrategia el desarrollo de programas de seguridad que garantizaron el resguardo de las instalaciones, personal y clientes en la empresa. La relación existente entre la investigación antes mencionada y la actual es que ambas a través de la investigación realizan un estudio interno y externo para minimizar las fallas que se puedan presentar con el personal y se enfoca más en la proyección del presente trabajo motivado a que es el inicio del arranque de funciones y operaciones de una planta.

Por su parte, Velásquez (2013), en su trabajo de grado **“Diseño de un programa de adiestramiento para el mejoramiento del personal profesional de la alcaldía del municipio Valencia”**, para optar al grado de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, Universidad de Carabobo, plantea bajo la modalidad de proyecto factible y fundamentada en la revisión documental y trabajo de campo una propuesta de adiestramiento dirigida al personal que labora en la Alcaldía del municipio Valencia, basándose en dos etapas: a) Diagnóstico de las necesidades de adiestramiento de la organización y b) la planificación del programa, cuya implementación y evaluación permita el desarrollo de las habilidades, destrezas y capacidades de los trabajadores, la muestra estuvo conformada por cuarenta y nueve (49) profesionales a los que se le aplicó un cuestionario, cuyos resultados permitieron a la autora elaborar una propuesta para cubrir las necesidades de adiestramiento en la organización, capacitando a los profesionales mediante herramientas que permitieron perfeccionar sus conocimientos, desarrollar sus habilidades para así mejorar su actuación de desempeño, alcanzar el nivel de efectividad requerida y desarrollar los potenciales que puedan cubrir necesidades futuras.

El trabajo de Velásquez al estar orientado bajo un proyecto factible, presentar problemas de efectividad y desempeño, así como la elaboración de un diagnóstico de necesidades, representa un apoyo y guía para el desarrollo de la investigación la cual también se encuentra enmarcada bajo esta modalidad y se pretende la realización del diagnóstico de necesidades.

A su vez, Hernández, E. (2013), en su trabajo de grado **“Creación de un programa de capacitación dirigido al personal de la unidad de construcción de edificios del Estado”**, para optar al grado de especialista en Recursos Humanos, Universidad Central de Venezuela, trazó como objetivo general de crear un programa para capacitar al personal que labora dentro de las instituciones públicas en materia de construcción para los edificios del estado, el tipo de investigación fue descriptiva y con un diseño de estudio bibliográfico y de campo, por lo que la información se recogió de fuentes primarias y secundarias, se manejó una población de ciento ochenta (180) empleados públicos y quedó una muestra constituida por 30 empleados, representando un 17% del conjunto total de la población, el instrumento diseñado fue un cuestionario, el cual se aplicó a cada empleado correspondiente y el representante de la Gerencia de Recursos Humanos, donde se concluyó la presencia de debilidades en varias áreas básicas para llevar a cabo una gerencia efectiva, se detectaron las diferentes necesidades de capacitación que permitieron a la autora crear un programa de capacitación a los empleados públicos con la finalidad de construir una herramienta que permitirá a los mismos desarrollar las habilidades y destrezas necesarias en la organización, facilitar su desempeño, mantenerlos actualizados y lograr la consecución de gerentes globales que satisfagan las necesidades de la organización.

La revisión de este trabajo permite evaluar otros casos de diagnóstico de necesidades y su abordaje, así como crear un plan de capacitación propuesto por la autora que permite una orientación para la formulación de la propuesta de un plan de capacitación que sirva de herramienta para el desarrollo de habilidades y destrezas de los trabajadores dentro de la organización

3.2 Bases Teóricas

3.2.1 Administración de Recursos Humanos

Para comprender la importancia de los Recursos Humanos así como el proceso de Reclutamiento y Selección dentro de la organización es necesario conocer algunos conceptos relacionados con la misma:

Dada la importancia que la Administración de Recursos Humanos tiene para la organización existen diversos conceptos que tratan de explicar en qué consiste, a continuación se enuncian algunas definiciones:

Víctor M. Rodríguez (2009), la define:

Es un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.
(P. 36)

Así mismo, Rodríguez Valencia define la Administración de Recursos Humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.

Igualmente, Arias Galicia dice que la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

De las anteriores definiciones se concluye que la Administración de Recursos Humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

El objetivo general de la administración de Recursos Humanos es el

mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la Administración de Recursos Humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

1. **Objetivos Sociales:** La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

2. **Objetivos Corporativos:** El administrador de Recursos Humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de Recursos Humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.

3. **Objetivos Funcionales:** Mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.

4. **Objetivos Personales:** La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

Por su parte, Martínez, A. (2014), define la administración de los recursos

humanos como:

La administración de recursos humanos y su funcionamiento son fundamentales para las organizaciones, en este documento se hace una descripción teórica del departamento de recursos humanos de una empresa típica, sus objetivos, su ubicación dentro de la estructura organizacional y su aporte a la administración general de la misma (p. 23).

En cuanto a las funciones de la administración de los recursos humanos se tiene que el departamento de Administración de Recursos Humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

A continuación se enuncian las principales funciones que cumple el departamento de Administración de Recursos Humanos, (según Rodríguez, 2012):

1.-Función: Empleo

Objetivo: Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de Recursos Humanos.

2.-Subfunciones: Reclutamiento.

Objetivo: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

3.-Subfunción: Selección.

Objetivo: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Nótese Que: El Departamento de Recursos Humanos auxilia a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de esta unidad.

4.-Subfunción: Contratación

Objetivo: Llegar a acuerdos con las personas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses del trabajador y de la organización.

5.-Subfunción: Inducción

Objetivo: Dar la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

6.-Subfunción: Integración, Promoción y Transferencia.

Objetivo: Asignar los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus habilidades, además de buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan la mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de una colectividad.

7.-Subfunción: Vencimiento de Contratos de Trabajo.

Objetivo: Llegado el caso de término de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización, como para el trabajador de acuerdo a la Ley.

Política: Cuando se produzca la terminación de la relación de trabajo, deberán practicarse una entrevista final a efecto de conocer los puntos de vista del que se retira y aprovechar la información y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

8.-Subfunción: Compensación Suplementaria.

Objetivo: Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

9.-Subfunción: Control de Asistencias.

Objetivo: Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

10.-Función: Relaciones Internas.

Objetivo: Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

11.-Subfunciones: Comunicación

Objetivo: Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

12.-Subfunción: Contratación Colectiva

Objetivo: Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

13.-Subfunción: Disciplina

Objetivo: Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

14.-Subfunción: Motivación del Personal

Objetivo: Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

15.-Subfunción: Desarrollo del Personal

Objetivo: Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

16.-Subfunción: Capacitación

Objetivo: Brindar la oportunidad a los trabajadores de adquirir conocimientos, ya sea de carácter técnico, científico o administrativo.

17.-Subfunción: Entrenamiento

Objetivo: Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

Política: Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles.

18.-Función: Servicios al Personal

Objetivo: Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

19.-Subfunciones: Actividades Recreativas.

Objetivo: Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas y/o instalaciones para su esparcimiento.

20.-Función: Seguridad

Objetivo: Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

21.-Subfunciones: Protección y Vigilancia.

Objetivo: Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

22.-Función: Planeación de Recursos Humanos.

Objetivo: Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en lo futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

En cuanto a la importancia de los recursos humanos, las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para hacer cumplir sus funciones, el éxito será imposible.

Según Ojeda, S (2010), afirma que:

El recurso humano es hoy en día lo más valioso dentro de una organización. Depende de la habilidad de los empresarios de seleccionar a los

trabajadores y motivarlos adecuadamente. (P. 13)

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente.

3.2.2. Estrategias de Recursos Humanos

Por otra parte, la estrategia de recursos humanos es el plan o el enfoque global que adopta una empresa para garantizar la contribución efectiva (eficiente y eficaz) de su personal con el propósito de cumplir la estrategia empresarial.

Combinar las estrategias deliberadas con las emergentes, en toda empresa ambas coexisten y son necesarias. La combinación eficaz de las ventajas de las estrategias deliberadas con las emergentes exige que los directores combinen igualmente los aspectos positivos de una planificación formal (para conseguir una fuerte guía y direccionalidad en el establecimiento de prioridades) con la desordenada realidad de empleados dispersos que, a través de sus actividades no planeadas, formulan estrategias emergentes en la empresa.

Al alinear a las personas con la estrategia, las nuevas fuentes de ventaja competitiva sostenida de las empresas se centran en el personal, en su creatividad y talento, en sus aspiraciones, esperanzas y en sus sueños.

Jeffrey Pfeffer (2008), afirma que:

Las empresas de éxito ofrecen a sus trabajadores: Significado, Sentido, Contexto, Marco que aliente el aumento del potencial individual; Para

colocar a las personas en el centro de la estrategia de la empresa, debemos saber hasta qué punto es humano este recurso (P. 96).

Colocar a las personas en el centro de la estrategia influye en la manera en que se pensaba sobre la empresa y en lo que haremos con ellos.

3.2.3. Planificación Estratégica

La planificación estratégica, ésta se conoce como la formulación, implantación y evaluación de las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa el logro de sus objetivos. La formulación de estrategias en una organización implica la creación de una misión y visión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, establecimiento de objetivos y la formulación y elección de estrategias a seguir. La implantación incluye el desarrollo de una cultura que apoya las estrategias, por medio de la implantación de recursos, motivación a los empleados, establecer metas y el diseño de políticas, con la finalidad de llevar a cabo las estrategias ya formuladas. La evaluación de estrategias comprende la revisión de las estrategias con el fin de conocer cuando estas no funcionan adecuadamente, para posteriormente tomar medidas correctivas, de tal manera de garantizar el buen funcionamiento y éxito en la organización.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “que lograr” (objetivos), al “que hacer” (estrategias), con la finalidad de concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

1.- Estrategas: son aquellos individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o fracaso de una empresa. Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, organizar y analiza información. Vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de

mercado, identifican las amenazas para la empresa, y elaboran planes de acción creativos. Ellos deberían examinar los problemas sociales en términos de los costos y beneficios potenciales para la empresa, considerando además, abordar los problemas sociales que beneficien más a la empresa.

2.- Diagnóstico estratégico: análisis de fortalezas y debilidades internas en la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa.

3.- Formulación de la misión: implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía (o planea estar), una definición concisa del propósito que trato de lograr en la sociedad y/o en la economía. La declaración de la misión tiende a ser más detallada y necesita de cuestiones que conciernen la razón de ser de la organización y las bases de su deseada ventaja competitiva en el mercado.

4.- Visión: es la declaración amplia y suficiente de donde se quiere que esté la empresa dentro de un lapso de tiempo. Estas tienden a ser bastante amplias y pueden ser descritas como una meta que representa un destino último inspirador y motivador.

5.- Objetivos estratégicos: se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión. Es decir; ayudan a proporcionar dirección a como la organización puede cumplir o trasladarse hacia los “objetivos más altos” en la jerarquía de las metas.

Morrissey, 2009, lo define de la siguiente manera:

Los objetivos son declaraciones de resultados medibles que se deben lograr dentro del marco de tiempo de un Plan (por lo general, un año), a nivel de la empresa, por lo general estos objetivos estarán limitados a los logros más importantes proyectados para ese período y normalmente representan el esfuerzo que cruza las líneas de la empresa (P.196).

6.- Estrategias: son los medios a través de los cuales se logran los objetivos. Son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia de recursos de la empresa, y exige que se tomen en cuenta, tanto los factores externos, como los factores internos que enfrenta la misma.

7.- Decisiones estratégicas: son aquellas que establecen la orientación general de una

empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto para los cambios predecibles, como de los impredecibles que, en su momento, pueden ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

8.- Metas: son los resultados medibles a alcanzar en un periodo de tiempo determinado. Son valores que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados. Deben especificar cantidad, unidad de medida y fecha (tiempo de consecución). Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Deben ser medibles, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias.

9.- Oportunidades: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

10.- Amenazas: eventos, hechos y tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

11.- Fortalezas: son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

12.- Debilidades: son características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

Según (Muchnick, 2011), el concepto de planificación estratégica se define como:

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (P. 83)

En otro orden de ideas las Estrategias de Misión es una definición duradera de objetivos de una empresa que la distingue de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular

estrategias. Lo que trata de hacer y en qué se quiere convertir la organización.

La exposición de la misión de la organización responde a la pregunta ¿Cuál es el propósito de la organización? Para los empleados, clientes y otros interesados. Si la estrategia se refiere a las metas y procedimientos en marcha, la declaración de la misión de la empresa ofrece una justificación razonada todavía más fundamental de su existencia.

Todas las organizaciones, con o sin fines de lucro, reciben recursos de su medio ambiente. Estos recursos financieros, humanos, materias primas, clientes_ sustentan a la organización, tanto si se trata de una empresa pública, de un hospital, de un organismo del gobierno o de una organización religiosa. A cambio de dichos recursos, la empresa suministra productos bienes y servicios que satisfacen las expectativas competitivas del mercado global. Toda empresa existe para lograr algo y, para mantener centrado su punto de mira a lo largo del tiempo en este algo, toda empresa necesita una finalidad o propósito. La exposición de la misión o propósito es una declaración pública del horizonte de la empresa a largo plazo, de lo que la empresa quiere ser y de lo que la distingue de las demás. La exposición de la misión proporciona a los empleados orientación y comprensión en el sentido de su actividad.

Con ello la visión, a menudo descrita como un objetivo que es ampliamente inspirador, engloba el resto de los objetivos y es a largo plazo. Una visión representa el destino que es conducido por la pasión y la evoca. Una visión puede o no puede tener éxito; depende de si todo el resto sucede según la estrategia de la empresa.

La visión es una definición duradera (más no necesariamente estática) del objeto de la empresa, que la distingue e otras similares. Su declaración señala el alcance de las operaciones en términos de productos y mercados. Un enunciado claro de la visión describe los valores y prioridades de una organización. Al redactarla, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro.

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une

en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización. La respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?, es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quien lo hará, así como las premisas filosóficas centrales.

En cuanto a los objetivos, son los resultados o fines específicos medibles, planteados a corto o a largo plazo y su consecución previa es precisa para poder alcanzar las metas de la organización. Los objetivos a corto plazo describen las mejoras y los resultados inmediatos que desea la gerencia al término no mayor de un año; mientras que, los objetivos a largo plazo son los que impulsan a los gerentes a considerar lo que pueden hacer ahora para aumentar con el tiempo la fortaleza y resultado de la organización.

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables, claros y bien enfocados, debido a que ayuda a protegerse contra la complacencia, las desviaciones, la confusión interna sobre qué quiere lograr y el *statu quo* en el resultado de la organización. Los objetivos permiten que los trabajadores y los ciudadanos sepan qué es importante. La gestión da inicio a la planificación para determinar la prioridad y la oportunidad de los objetivos. Además, la gestión debe resolver también los conflictos entre objetivos.

Siendo las Amenazas y oportunidades extremas en los cuales los términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Las amenazas y oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término “externas”.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben

formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de la investigación, la recopilación y asimilación de información externa, en ocasiones, se conoce por el nombre de estudio ambiental.

Ahora bien, si las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que pueden controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las tareas de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de un negocio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio, es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

3.2.4 Capacitación

Para poder diseñar o llevar a cabo un programa de capacitación es necesario entender y comprender el alcance de su significado.

La capacitación puede ser considerada como un proceso donde mediante la enseñanza, el aprendizaje y/o la educación se pueden desarrollar las habilidades y destrezas, mejorar las actitudes y aptitudes de las personas permitiéndoles optimizar su desempeño.

Para Siliceo (2014), define a la capacitación como “una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.” (p.25). En este concepto quedan claro dos componentes esenciales cuando hablamos de capacitación, necesidad y cambio, para iniciar cualquier programa de capacitación es necesario detectar la necesidad de la misma e identificar los posibles cambios en el desempeño

del personal para cubrir dicha carencia. Por ejemplo una empresa de servicios que está teniendo problemas con sus clientes por la mala gestión de cobranza, sería necesario desarrollar una capacitación a los gestores de cobranza de manera de optimizar la aplicación de los cobros, la actualización de los estados de cuenta, logrando así disminuir la molestia de los clientes y mejorar la gestión de cobro.

Según, Bohlander, Snell y Sherman (2011) definen a la capacitación como “la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros.”(p.216), cuando las organizaciones impulsan el aprendizaje de sus trabajadores están elevando la calidad de los trabajos que se realizan, volviendo la empresa más productiva y competitiva.

Con la capacitación educamos, formamos y preparamos personas, Chiavenato (2009) indica que la capacitación es “Un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades, y actitudes para el desempeño de sus cargos”(p.371), es un proceso educacional señala el autor porque su objetivo primordial es la formación y preparación de las personas y que debe ser orientado hacia el desempeño del cargo ya sea actual o futuro en la empresa; por lo tanto debemos considerar a la capacitación como un proceso de formación continua y que debe ir cónsono a las necesidades que se presenten en la organización.

3.2.4.1 Propósitos y beneficios de la capacitación

Según lo descrito anteriormente, podríamos indicar que el propósito principal de la capacitación es reforzar y optimizar las habilidades y conocimientos de los trabajadores para el desarrollo de su desempeño. Pero, los diferentes propósitos y beneficios de la capacitación de los trabajadores va más allá de la optimización de una habilidad, actitud o conocimiento, entre los principales beneficios podemos indicar:

- Ayuda a facilitar la supervisión del personal
- Ayuda a promover un ambiente de mayor bienestar y seguridad
- Incrementa la productividad de la empresa
- Desarrolla ventajas competitivas mediante la proporción a la empresa de un personal altamente calificado para el eficiente desempeño de su trabajo.

- Ayuda a perfeccionar las operaciones, procesos y actividades dentro de la empresa.
- Mantiene al personal actualizado frente a los diferentes cambios que pueden ocurrir en el entorno laboral.
- Mejora las relaciones interpersonales dentro de la empresa mediante los cambios en el comportamiento de los empleados.
- Mejora el clima Organizacional
- Cumplimiento de las metas de la organización

Para Rodríguez (2015) el objetivo general de la capacitación es “conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una empresa determinada” (p.122) La capacitación busca orientar al personal en el desarrollo de sus actividades y conocimientos para el beneficio propio y el de la organización. Siliceo (2014) señala “para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones.”(p.21). El autor indica que la capacitación debe seguir ocho propósitos fundamentales los cuales se describen a continuación:

- a) Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización: la capacitación mediante su proceso educativo ayuda a obtener mejores resultados en estas cinco tareas.
- b) Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales: los cambios de actitud y conducta dentro de la organización gracias al aprendizaje continuo que ofrece la capacitación contribuyen con el óptimo desarrollo de la misma, a su vez ofrece una mejor postura por parte de los trabajadores ante el entorno cambiante y constante que ocurre fuera y dentro de la empresa.
- c) Elevar la calidad del desempeño: una de las mejores contribuciones de la capacitación es la mejora del desempeño de los trabajadores, sin embargo hay que tomar en cuenta que no siempre un desempeño deficiente tendrá solución con un programa de capacitación, existen otros factores motivacionales a tomar en cuenta

en la evaluación del desempeño del personal de la empresa, ante esto Silicio (2004) nos indica que “los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño”.

- d) Resolver problemas: la capacitación ayuda a los trabajadores a desarrollar habilidades en la resolución de conflictos y en afrontar las distintas dificultades que se presentan en el día a día laboral, tales como financieras, tecnológicas, humanas y administrativas.
- e) Habilitar para una promoción: una de las herramientas de recursos humanos para mantener motivados a sus empleados es el ofrecimiento de un plan de desarrollo dentro de la empresa, las promociones y/o ascensos ayuda a mantener el personal valioso y preservar la continuidad operativa y productiva de la organización. La Capacitación contribuye de gran manera en la habilitación del individuo para transitar de forma exitosa en el puesto que ocupa hacia otros de mayor categoría y que demandan mayor experiencia y capacidad.
- f) Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa: la primera impresión que un trabajador reciba de su empresa puede tener gran impacto en su productividad y actitud en el desempeño de sus actividades y en su visión de la organización, un programa efectivo de capacitación debe manejar la inducción de los nuevos empleados a sus puesto de trabajo con la finalidad de orientarlo y darle conocer aspectos como: historia, misión, visión de la empresa, las instalaciones, políticas, normas, descripción del puesto de trabajo, entre otros que ayuden a vincularlo de inmediato con sus actividades y crear sentido de compromiso y pertenencia con la empresa.
- g) Actualizar conocimientos y habilidades: para tener empleados eficientes y calificados es necesario que se mantengan actualizados ante todos los cambios que se generen en las actividades que desempeñan dentro de la empresa, por ejemplo la implementación de la nueva LOTTT en nuestro país demanda una actualización en

materia de legislación laboral por parte de los responsables del manejo de personal o administradores de las empresas, de lo contrario no llevaran de manera óptima sus funciones generando problemas administrativos e incluso legales para la organización, Silicio (2003) menciona “un gran enemigo del cambio y del desarrollo es la obsolescencia en los conocimientos y preparación del personal. La Actualización es una forma no sólo de desarrollo sino de supervivencia”.

- h) Preparación integral para la jubilación: la capacitación puede contribuir de manera satisfactoria en la preparación de las personas que se encuentren en periodo de pre-jubilación y apoyarles en la orientación de sus nuevas actividades, así como en el manejo de su tiempo, ahorro y presupuesto.

3.2.4.2 Tipos de capacitación

No existe una clasificación definida para la capacitación, algunos autores coinciden en la existencia de tres tipos de clasificación, según Córdova (2009) la capacitación se divide en tres áreas: capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo y desarrollo.

La capacitación se puede dar de varias maneras y los medios pueden ser muy variados, Chiavenato menciona los siguientes tipos:

- Capacitación en el puesto: se suministra información, conocimientos y experiencias en cuanto al puesto.
- Técnicas de clase: se desarrollan habilidades, conocimientos y experiencias mediante la utilización de un aula y un instructor.

A su vez el autor indica que la capacitación también puede ser por computadora, satélite o por teléfono. (Chiavenato, 2009, p.381).

En el siguiente cuadro se esquematiza los tipos de capacitación basados en la clasificación de Córdova (2009).

CUADRO N°1

Tipos de Capacitación

Tipo de	Descripción
Capacitación para el trabajo	<p>Es dada a los trabajadores que desempeñaran una nueva función.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Capacitación de pre ingreso: fines de selección. · Inducción: informar al nuevo personal sobre la organización y su puesto de trabajo. · Promocional: para trabajadores que pueden ser promovidos a puestos de mayor nivel, autoridad o responsabilidad.
Capacitación en el trabajo	<p>Es dada a los trabajadores con la finalidad de desarrollar mejor sus habilidades y actitudes en el desempeño de su trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Adiestramiento: incrementa la eficiencia en el puesto de trabajo. Ej. A un ayudante de carpintería se le adiestra en corte y lijado de madera. · Capacitación: se imparten conocimientos, actitudes, habilidades a las personas mediante un proceso educativo en función de los objetivos empresariales. Ej. A un vendedor se le capacita en atención al cliente.
Desarrollo	<p>Abarca la formación integral de las personas, es la contribución de la empresa con su personal en cuanto al desarrollo profesional y personal. Ej. Apoyo en la culminación de estudios universitarios, postgrados, cursos de actualización, especializaciones entre otros. Así como actividades recreativas y culturales que puede organizar la empresa en pro del desarrollo de sus trabajadores. Ej. El programa estamos contigo para compartir de empresas polar donde se celebran ocasiones</p>

Fuente: Jiménez, A. (2017)

3.2.4.3 Importancia de la Capacitación

Los acelerados avances tecnológicos y los constantes cambios en el mundo de los negocios generan un impacto que en las empresas, para lograr reducir este impacto y obtener una ventaja competitiva es necesario contar con un personal calificado y actualizado, lo cual se logra mediante la capacitación.

La capacitación contribuye en formar a las personas ya sea para la adquisición de nuevos conocimientos o el perfeccionamiento y actualización de lo que ya han aprendido, Grados (2009) indica que en el área de capacitación “es necesario desarrollar habilidades para aprender y reaprender”(p.69), el personal de una empresa debe aprender lo nuevo para desarrollar mejor su trabajo y lograr los objetivos organizacionales pero a su vez debe reaprender aquello que se ha olvidado o que ha mejorado, dejando de un lado ciertos mecanismos o procesos aprendidos que ya no funcionan y han sido actualizados.

Durante los últimos años la capacitación se ha vuelto un factor clave e importante dentro de las organizaciones, a pesar de que muchos empresarios la continúan dejando en segundo plano debido a los altos costos que puede representar, otros conocen que con la capacitación se logra potenciar la productividad y desempeño de los trabajadores visualizando el gasto de capacitación como una inversión que arrojará resultados positivos tanto en el desarrollo de la empresa como del trabajador.

3.2.4.4 El Programa de Capacitación:

Un programa de capacitación no es más que un esquema orientado al fortalecimiento, mejora y aprendizaje de las habilidades, conocimiento, actitudes y estrategias de un grupo de personas; puede abarcar presentación de ideas, enseñanza o aprendizaje de nuevas habilidades necesarias para el desarrollo del personal en sus puestos de trabajo, debe ser continuo y perdurable en el tiempo.

Para Fletcher (2011) El programa de capacitación “es el instrumento que sirve para explicitar los propósitos formales e informales de la capacitación y las

condiciones administrativas en las que se desarrollará, Debe responder a las demandas organizacionales y las necesidades de los trabajadores” (p.92).

El programa de capacitación puede tener diversos contenidos y abarcar diferentes objetivos tales como: Capacitación para personal nuevo, para personal con experiencia pero que no haya realizado ciertas tareas o métodos con anterioridad, para la actualización del personal y en su capacitación continua y para la actualización profesional como cursos, talleres, estudios universitarios, postgrados entre otros necesarios para el desarrollo de sus actividades en el puesto de trabajo.

3.2.4.5 Etapas del programa de capacitación

El programa de capacitación no se da por sí solo, los responsables de diseñar o llevar a cabo un programa de capacitación deben cumplir diferentes fases o etapas para la realización del mismo.

Según Grados (2009) indica que en capacitación, planear “es determinar qué hacer e implica 6 momentos o etapas” (p.229), las cuales son: Detección de necesidades de capacitación, Diagnóstico, programación y presupuesto, establecimiento de objetivos, proceso de enseñanza y aprendizaje, evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Para Bohlander (2011) “muchas veces los programas de capacitación están mal dirigidos, diseñados y evaluados, y afectan directamente el desempeño organizacional”(p.217), ante esta situación el autor considera que para obtener un mejor resultado y una capacitación con un impacto óptimo en el desempeño individual y organizacional, es necesario y conveniente enfocar la capacitación sistemáticamente, enfoque que abarca cuatro fases: a) Evaluación de necesidades, b) Diseño de un programa, c) Instrumentación y d) Evaluación.

Para Chiavenato (2009), el proceso de capacitación (ver cuadro 2) debe ser visto con cuidado, ya que “La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más lejos.”(p.376). La capacitación debe ser un proceso que implique alcanzar los niveles de desempeño que

considere satisfactorios, mediante el desarrollo continuo de los trabajadores.

CUADRO N° 2

El Proceso de Capacitación

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
<p>Diagnóstico de la situación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos de la organización ▪ Competencias necesarias ▪ Problemas de producción ▪ Problemas de personal ▪ Resultados de la evaluación del desempeño 	<p>Decisión en cuanto a la estrategia</p> <p>Programación de la capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A quién capacitar ▪ Cómo capacitar ▪ En qué capacitar ▪ Dónde capacitar ▪ Cuándo capacitar 	<p>Implantación o acción</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de: <ul style="list-style-type: none"> – Gerente de líneas – Asesoría de recursos humanos – Por ambos – Por terceros 	<p>Evaluación y control</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoreo del proceso ▪ Evaluación y medición de resultados ▪ Comparación de la situación actual con la anterior ▪ Análisis de costos/beneficios

Fuente: Chiavenato (2009, p.377)

3.3 Definición de términos

Adaptabilidad: habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. La investigación indica que esta competencia se correlaciona con las de disfrutar los viajes y conocer otros lugares, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad para establecer relaciones interpersonales (Alles, 2013)

Aprendizaje: es el proceso a través del cual se modifican y adquieren habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la

experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.

Capacidad: es la habilidad actual de la persona para determinada actividad o comportamiento adquirido a partir del desarrollo de una actitud en medio del entrenamiento o practica (Chiavenato, 2013)

Formación: se relaciona con la cultura y el trabajo por la conciencia que el hombre tiene de sí mismo y porque sintetiza diferentes relaciones y procesos sociales. Gadamer (2008)

Habilidades: Todo conocimiento adquirido por el alumno trae consigo la formación y desarrollo de habilidades por lo que estas son imprescindibles en el proceso de aprendizaje. Pérez Martín (2007)

Talento humano: no es más que la capacidad de la persona que comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Jericó (2011)

CAPÍTULO IV

FASES METODOLÓGICAS

4.1 Tipo de Investigación

Es el nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el objeto de conocimiento. (Méndez, 2001, p.134)

La investigación se orientó bajo el modo de Proyecto factible, ya que se elabora y desarrolla una propuesta viable para la solución del problema planteado, Arias (2006) señala que el proyecto factible “se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización.”(p.134).

Por otro lado según el Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador (2012), señala que el proyecto factible

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos necesidades de organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener el apoyo de una investigación de tipo documental, y de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades. (P. 21)

Según los objetivos propuestos en el capítulo I, el propósito de esta investigación, es de tipo descriptiva debido a que brinda una buena percepción del funcionamiento de un fenómeno y de las maneras en que se comportan las variables, factores o elementos que lo componen. Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. (Tamayo y Tamayo, 2004, p.46)

Hurtado (2008) señala que la investigación descriptiva “tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio.”(p.101).

En este estudio se va a diagnosticar la situación actual en cuanto a la capacitación de su personal del departamento operativo y de tecnología de E.S.S., así como la determinación de las áreas con necesidades de capacitación para lograr el diseño del programa más conveniente para aplicar a los empleados del departamento operativo de la empresa.

Para Méndez (2001) “El estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.”(p.137).

En el estudio también se pretende generar el plan de capacitación y desarrollo más conveniente para la empresa, esta selección se realizó a partir de una investigación documental, en el cual se estudiaron los planes de capacitación y sus fases de los autores Grados, Bohlander, Snell, Sherman y Chiavenato; así como otras fuentes documentales.

Según el Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador (2012), señala que la investigación documental es:

El estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general en el pensamiento del autor (P. 20)

4.2 Fases Metodológicas

4.2.1. Diagnóstico del proceso actual de Capacitación para el personal operario

Como se indica anteriormente para diseñar las estrategias en estudio se necesita definir las políticas que serán la base fundamental para el desarrollo de las estrategias, a continuación se definen las siguientes políticas:

La Gerente de Recursos Humanos será la responsable de realizar las entrevistas semiestructuradas y estructuradas.

Se podrán tomar en cuenta recomendaciones por parte de los empleados llevando a cabo las pruebas correspondientes y cumplan los requisitos para el cargo.

En el proceso de capacitación se deberá contar con todo el departamento de Recursos Humanos para aplicarla

Para la capacitación del personal se deberá tener el apoyo logístico por parte de la Vicepresidencia de Operaciones, el Gerente de Área y el Supervisor Inmediato.

En relación a lo anteriormente expuesto, la población total estará determinada por los trabajadores que conforman la nómina diaria operativa, que según estadísticas de la empresa UNILEVER, TÍO RICO, se trata de 382 trabajadores, de los cuales 157 son del personal administrativo y el resto son del personal operario. Debido a lo extensa que es la población se decidió seleccionar una muestra que permita el fácil manejo de la información y el mejor estudio de la situación. Según Tamayo, Mario (2004), una muestra puede definirse como:

A partir de la población cuantificada para una investigación se determina la muestra, cuando no es posible medir cada una de las entidades de población; esta muestra se considera, es representativa de la población. La muestra Descansa en el principio de que las partes representan el todo y por tanto refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo que nos indica que es representativa. Es decir, que para hacer una generalización exacta de una población es necesaria una muestra totalmente representativa y, por lo tanto, la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra. (P 35)

El tamaño de una muestra es el número de individuos que contiene.

Por otra parte, en vista de que se trata de una población pequeña, más de 100 elementos se realizara el cálculo según la fórmula de Balestrini (2003:143), donde:
Se aplicó el siguiente procedimiento:

$$n = k^2$$

la encuesta que, de acuerdo con Arias (2010) “es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo o en relación con un tema en particular”. Así, considerando los instrumentos adecuados a las técnicas de recolección de datos se empleará para el caso de la encuesta, el cuestionario, de preguntas cerradas dicotómicas y de selección simple.

4.2.2. Identificación de las necesidades del proceso de Capacitación

La detección de necesidades de capacitación es el proceso orientado a la estructuración y desarrollo, de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos corporativos y personales.

Dentro de los aspectos a desarrollar se encuentran:

Primera etapa: determinación de la situación idónea, establecimiento de una Situación Ideal, que en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo a su función o al desempeño laboral. Para obtener esta información se utilizarán los perfiles de trabajo o perfiles de puesto.

Segunda etapa: determinación de la situación real, son los conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función al desempeño laboral. Esta información se obtendrá a través de los resultados de las evaluaciones del desempeño

Tercera etapa: comparación entre ambas situaciones, una vez que se ha elaborado el perfil del puesto y se ha evaluado la competencia y desempeño del personal, se debe realizar la comparación entre ambos formatos, para identificar los conocimientos, habilidades y actitudes que el personal carece y debe tener para desempeñar de manera eficaz y eficiente su trabajo.

Cuarta etapa: toma de decisiones sobre los cursos que serán impartidos de acuerdo a las necesidades encontradas.

- Revisar el catálogo de cursos vigente del área de capacitación para identificar que cursos pueden ayudar al personal a cubrir sus necesidades detectadas, si el curso no se encuentra dentro del catálogo se procederá a incluir dentro del catálogo los nuevos cursos para que cubran esas necesidades.

- Llenar el formato de requerimientos de capacitación del personal y presentarlo a gerencia de desarrollo humano en el mes de agosto de cada año, para ser autorizado por el mismo.

4.2.3. Diseño del plan de Capacitación.

Después de haber completado el programa de capacitación, se procederá a elaborar el reporte anual donde se observarán los siguientes cambios:

- a) Aumento de la eficacia organizacional: medir los resultados de los objetivos trazados por las diferentes gerencias, hacer las cosas correctamente, crear más valores, proporcionar eficacia, empowerment a los colaboradores, aplica un enfoque proactivo, es decir, en lugar de reaccionar, anticiparse.
- b) Mejoramiento de la imagen de la empresa: elaboración de productos inocuos, cumplimiento del eslogan de la empresa “Pasión por la calidad” por parte de todos los que conforman la organización, mejora en el servicio al cliente a través de la disminución de quejas por productos y servicio, entrega de los productos a tiempo.
- c) Mejoramiento del clima organizacional, trabajo en equipo, comunicación eficaz, sentimiento de pertenencia en la empresa, actitud en el trabajo, motivación.
- d) Facilidad en los cambios y en la innovación: desarrollar las habilidades de los colaboradores para que despertar la innovación, creatividad e iniciativa para facilitar el cambio ante nuevos retos.
- e) Aumento de la eficiencia de la planta de producción.

La información obtenida en el reporte anual, ayudará a establecer las consideraciones y objetivos, para el próximo plan de capacitación al momento de detectar necesidades.

Esta evaluación será aplicable al área operativa, la cual será efectuada por el supervisor de área a través de una lista de chequeo y de observación cuando el colaborador esté efectuando su trabajo y así verificar y calificar el cumplimiento de las operaciones y tareas de manera correcta. La evaluación deberá de efectuarse por lo menos una vez al mes.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

Con la finalidad de facilitar la interpretación y el análisis de los resultados obtenidos, se procede a agrupar los mismos siguiendo la secuencia de los objetivos planteados en la investigación.

5.1 Resultados de las fases

Fase I: El primer objetivo específico planteado fue diagnosticar la necesidad de proponer estrategias de capacitación para el personal operario que garantice el correcto funcionamiento de la planta, así como los indicadores y sub-indicadores considerados en este objetivo fueron:

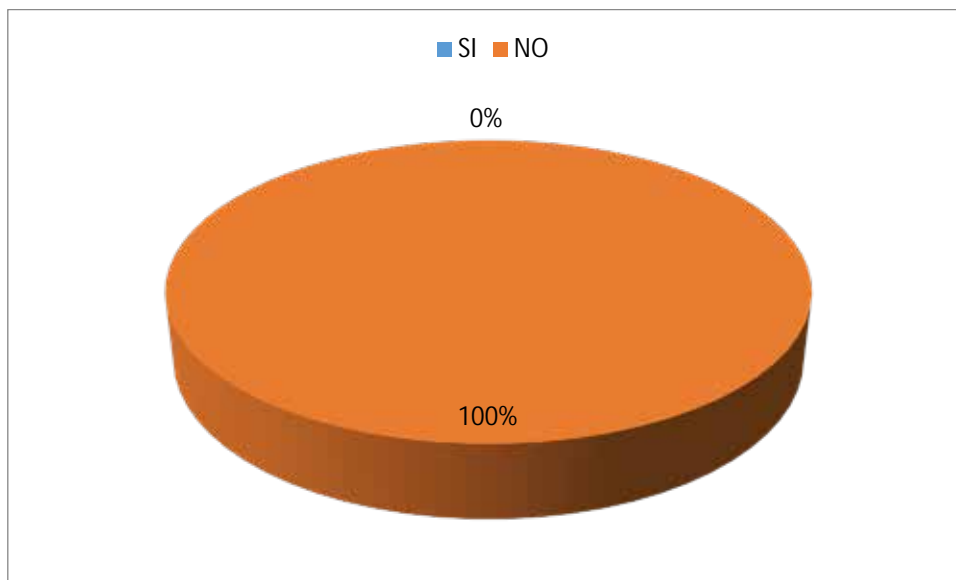
- Diagnostico actual de la situación en cuanto a capacitación
- Información sobre programas de capacitación en la empresa, tanto inductivo como en puesto de trabajo
- Información sobre interés deseo y/o necesidad de capacitación.

Con los resultados obtenidos en los instrumentos cuestionario y entrevista se diagnostica que no existe un programa de capacitación actualizado en la empresa, tanto los trabajadores, como el gerente y el director del departamento están al tanto de que la capacitación que se da actualmente es en campo, si bien es cierto que una de las técnicas de capacitación es precisamente en el puesto de trabajo y como indica Chiavenato (2001) “proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto”(p.382), la misma no puede ser tomada como única opción en una empresa para desarrollar a su personal.

Dicha entrevista fue aplicada a los directivos de la empresa y en la cual se presentan los resultados a continuación:

1. ¿La empresa tiene capacitado a todo su personal?

Gráfico N° 1
Capacitacion del personal

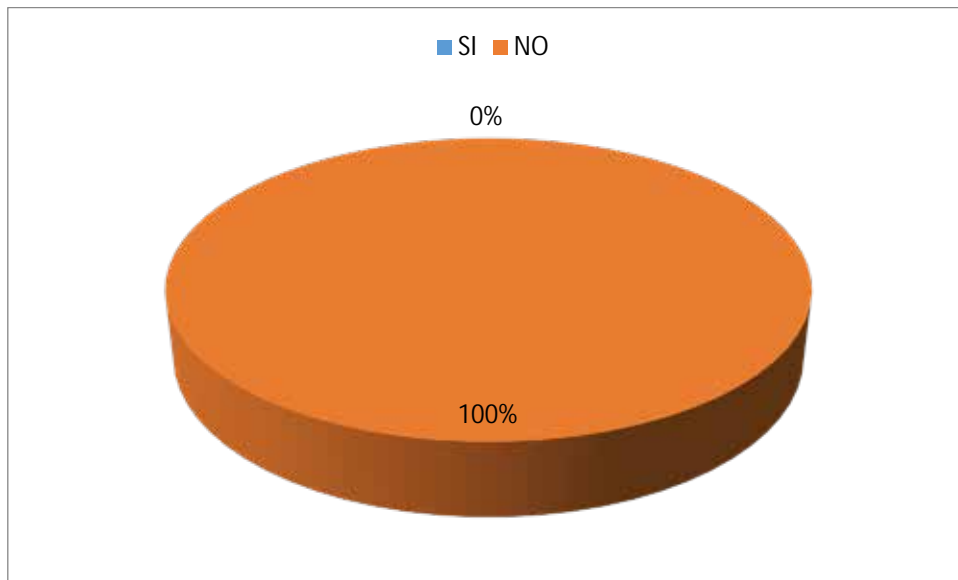


Fuente: Jiménez, A. (2017)

El 100% de las personas encuestadas estuvo de acuerdo que la empresa no tiene el personal capacitado en la empresa, por tal motivo es importante definir un programa de capacitación para el personal operario, en vista de que la misma da una idea mucho más clara de la responsabilidad que tiene cada cargo dentro de la empresa, así como también, de las funciones que deben realizar cada operario para optimizar los procesos productivos dentro de la empresa

2. ¿El departamento de Recursos Humanos cuenta con un proceso de capacitación del personal?

Gráfico N° 2
Proceso de Capacitación del personal

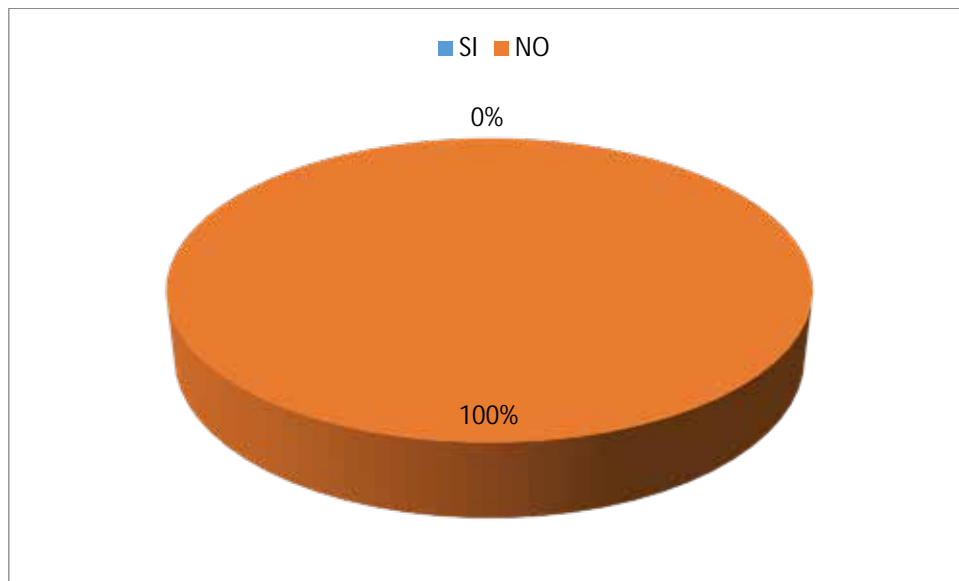


Fuente: Jiménez, A. (2017)

De acuerdo a los resultados obtenidos, la totalidad de las personas involucradas afirman que el departamento de Recursos Humanos no cuenta con un proceso de capacitación de personal acorde a la planta de helados Tio Rico, en vista de esto, es necesario la creación de dicho proceso a fin de garantizar que el personal se mantenga capacitado para realizar todas sus funciones y con ello mejorar los procesos productivos dentro de la organización

3. ¿Se tiene definido una estructura de capacitación para el personal?

Gráfico N° 3
Estructura de Capacitación del personal

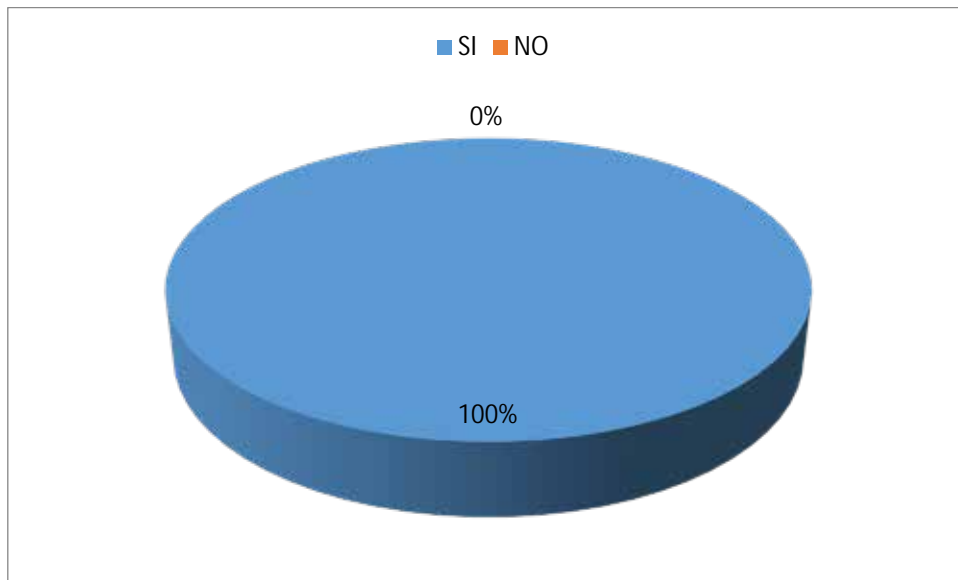


Fuente: Jiménez, A. (2017)

Según los datos obtenidos por medio de este instrumento, se observa que la totalidad de las personas encuestadas afirman que la empresa no tiene definido una estructura de capacitación del personal, representando esta un 100%. Lo que demuestra que existe la necesidad de definir una estructura de capacitación del personal operativo por parte de Recursos Humanos hacia el personal que estará laborando dentro de la planta. Por tal razón, es importante, crear un programa de capacitación con lo cual va a permitir que la empresa garantice a corto, mediano y largo plazo productividad y satisfacción laboral, así como también que se garantice el crecimiento empresarial.

4. ¿Considera usted que actualmente la empresa presenta deficiencias en la capacitación del personal?

Gráfico N° 4
Deficiencia en Capacitación del personal

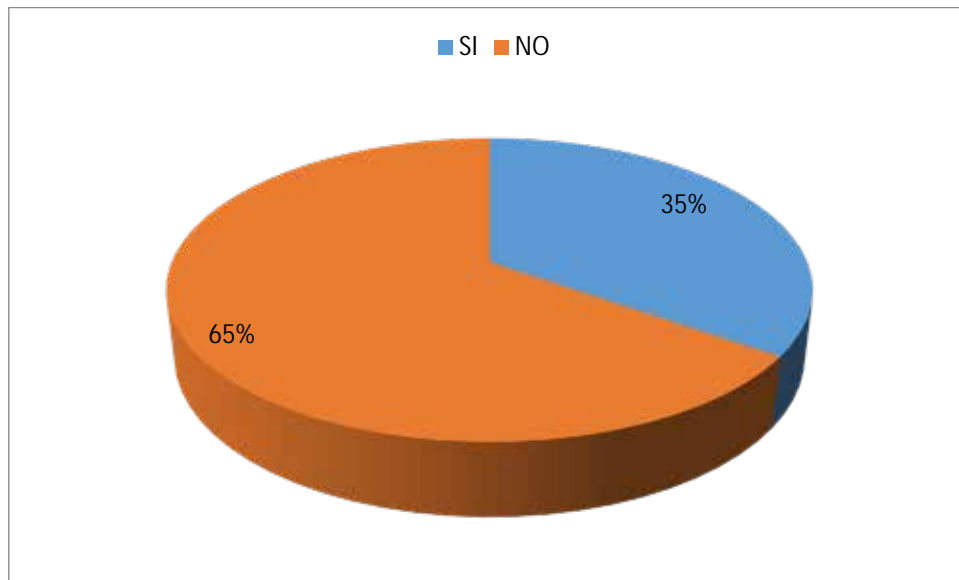


Fuente: Jiménez, A. (2017)

De acuerdo a los resultados obtenidos, la totalidad de las personas involucradas correspondiente al 100%, afirman que la empresa presenta deficiencias en la capacitación del personal, ya que la organización no se ha actualizado en cuanto a la capacitación del mismo desde hace varios años, y el cual debe garantizar una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas para quienes presentan las condiciones para un futuro ascenso, como traer nuevas experiencias a la organización, actualizando a la empresa como sistema con respecto al ambiente externo.

5. ¿Existe en la empresa políticas, normas, reglas y procedimientos claramente definidos que permitan una buena capacitacion de personal?

Gráfico N° 5
Políticas, Normas, Reglas y Procedimientos Definidos

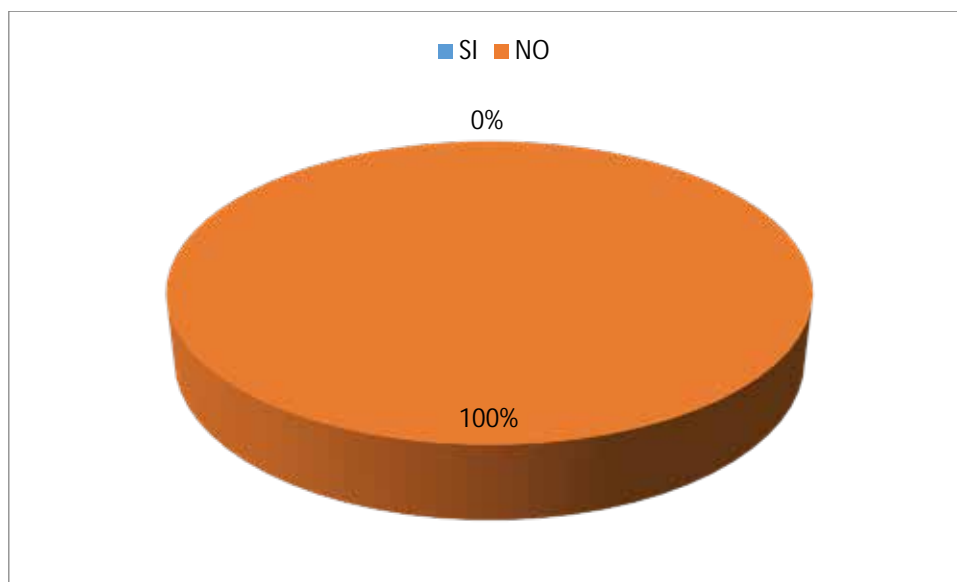


Fuente: Jiménez, A. (2017)

En este ítem, un 65 % de los encuestados, no están de acuerdo que existen políticas, normas, reglas y procedimientos claramente definidos que permitan una buena capacitacion de personal, mientras que un 35 % dice estar de acuerdo. Por tal razón, es importante evaluar las politicxas de la empresa en ciuant a la capacitacion del personal operario ya que incide directamente en la produccion y progreso de la planta

6. ¿Están definidos con claridad los objetivos específicos de cada puesto de trabajo?

Gráfico N° 6
Objetivos Específicos de Puestos de Trabajo

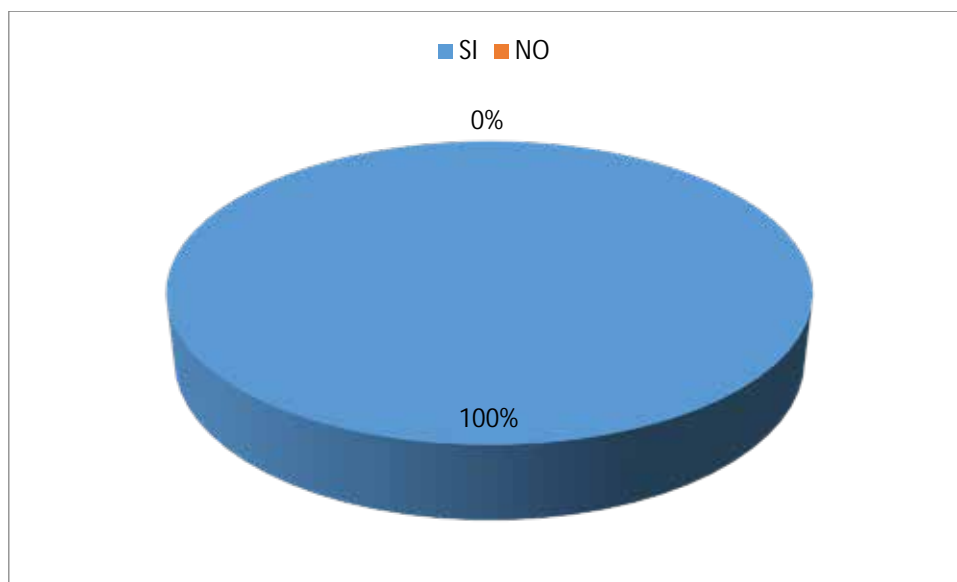


Fuente: Jiménez, A. (2017)

Según los datos obtenidos por medio de este instrumento, se observa que la totalidad de las personas encuestadas están de acuerdo que aún no están definidos los objetivos específicos de cada puesto de trabajo, representando esta un 100%. Con lo expuesto, podemos argumentar que es indispensable contar con los objetivos específicos de cada uno de los puestos, esto permitirá la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez proporcionará la base para unificar los subsistemas que conforman la acción de los recursos humanos.

7. ¿En la empresa existen los perfiles por competencia para cada cargo en particular?

Gráfico N° 7
Perfiles por Competencia

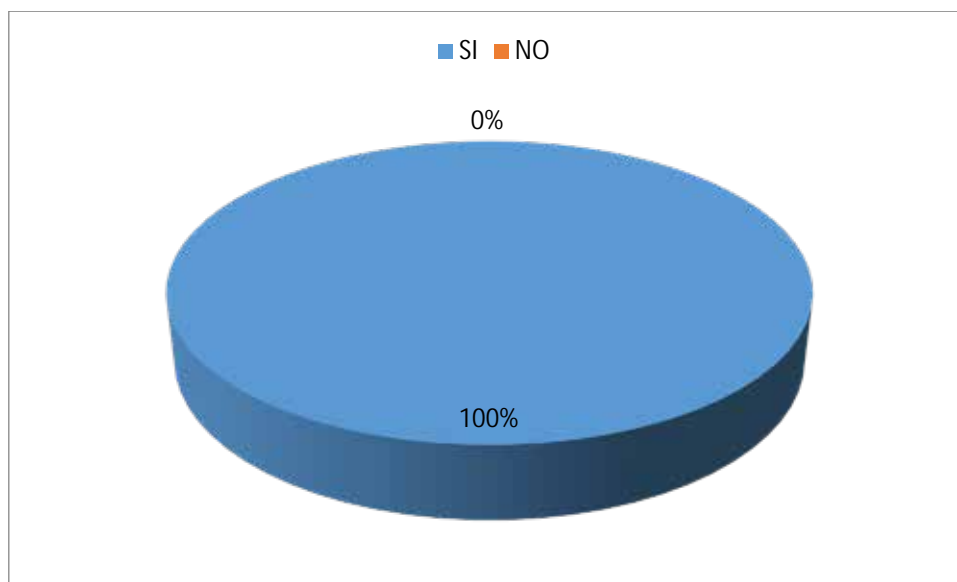


Fuente: Jiménez, A. (2017)

De acuerdo a los resultados obtenidos, la totalidad de las personas involucradas correspondiente al 100%, afirman que en la empresa existen los perfiles por competencia para cada cargo en particular, el cual les permite conocer las Habilidades, Conocimientos y Actitudes para el puesto de trabajo que van o están desempeñando y de esta manera contribuir al crecimiento de la empresa.

8. ¿Se cuentan con los instrumentos necesarios que definan o regulen los conocimientos de los empleados como (test, pruebas de conocimiento, ejercicios de aplicación práctica en el trabajo, cuestionarios, encuestas)?

Gráfico N° 8
Perfiles por Competencia



Fuente: Jiménez, A. (2017)

La muestra encuestada en su totalidad, manifiesta que la empresa cuenta con los instrumentos necesarios que definen o regulen los conocimientos de los empleados como (test, pruebas de conocimiento, ejercicios de aplicación práctica en el trabajo, cuestionarios, encuestas), en este sentido se comprende que la función de las mismas es conseguir seleccionar a los mejores candidatos para cada puesto. Estas técnicas son múltiples y se trata de un campo en continua evolución y que requiere de equipos pluridisciplinarios (psicólogos, informáticos, médicos, ingenieros).

Los resultados arrojados señalan que la capacitación que se da en campo en la empresa TÍO RICO, es insuficiente, Bohlander (2001) “aunque las organizaciones de todo tipo utilizan la capacitación en el puesto, es uno de los métodos peor

instrumentados”(p.229), En la empresa la mayoría de los trabajadores del departamento operativo presentan dificultades y no se sienten seguros en cuanto a su preparación para el desempeño de sus funciones, por lo que se evidencia la necesidad del diseño de un programa de capacitación y desarrollo que aparte de darse en el puesto de trabajo se complemente con otros tipos de formación, ya que así puede conllevar a mejorar las habilidades y conocimientos de los trabajadores, Chiavenato (2001) afirma que el entrenamiento sirve para “aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo”, también el autor indica que “abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales”(p.557), con esto podríamos determinar que un programa de capacitación contribuiría en el desarrollo de los trabajadores del departamento operativo de la empresa TÍO RICO y por ende a sentirse más seguros en el desempeño de sus funciones.

Otro aspecto observado es que la mayoría de los trabajadores en la empresa TÍO RICO. muestran interés y actitud positiva en contar con un programa de capacitación, factor fundamental en el éxito de un programa de capacitación, pues su triunfo depende muchas veces en el interés de los participantes en ser capacitados y la actitud que tomen ante su formación, Pérez, psicólogo laboral en su artículo Actitud, nos menciona que los buenos resultados a pesar de que se logran con buenas actitudes también debe haber conocimientos, años de experiencia y habilidades, pero sin embargo “si no está la actitud adecuada, y más bien esta tiene características adversas, es muy difícil que las personas logren trabajar juntas hacia mejores soluciones, y menos poder disfrutar los éxitos alcanzados”.

Fase II: El segundo objetivo planteado fue: Identificar los aspectos que se desarrollaran como parte de las estrategias de Capacitación a fin de garantizar el arranque productivo de la planta, presentan problemas relacionados con capacitación y desarrollo, cuyos indicadores y sub-indicadores son:

- Áreas con necesidades de capacitación en: conocimiento, requerimiento, habilidad y destreza.

Los resultados arrojados en la observación directa y el cuestionario reflejan las áreas que requieren formación en el departamento operativo de la empresa TÍO RICO, la determinación de estas necesidades es el primer paso para la creación de un programa de capacitación actualizado a las nuevas necesidades y tendencias de la empresa, pues de ello depende que sea provechoso o no, Chiavenato (2001) nos indica “En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y, sobre todo, para el cliente. De lo contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo”(p.378), por tal motivo el haber obtenido este diagnóstico de necesidades es un buen indicio para el diseño del programa de capacitación de la empresa TÍO RICO, por otro lado Bohlander (2007) afirma que una de las condiciones previas para el éxito del aprendizaje es la motivación “para que tengan un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación”(p.224).

Como se indicó anteriormente la capacitación permite el desarrollo tanto de conocimientos como de habilidades en el puesto de trabajo, desarrollar estas áreas puede permitir mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa TÍO RICO, además de ser uno de los objetivos fundamentales de todo programa de capacitación Bohlander (2007) expresa “la Razón fundamental de capacitar a los empleados es darles conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio” (p.216).

Fase III: Como tercer objetivo se planteó Diseñar los cambios ocurridos con la puesta en práctica de la propuesta de Capacitación, tomando en consideración las fases propuestas por los autores Grados, Bohlander, Snell, Sherman y Chiavenato, el plan aparte de la revisión documental de los autores mencionados, también se fundamenta en el diagnóstico de necesidades que se obtuvo en el punto anterior, el diseño de este plan debe considerarse de gran importancia para la optimización de los departamentos,

como bien se sabe, actualmente la capacitación y formación del capital humano responde a la necesidad que presentan las empresas de poseer personal altamente calificado, proactivo y productivo, Dolan (2000) afirma que la capacitación del trabajador se trata de “un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes”(p.269), así que un programa de capacitación contribuye al desarrollo de los trabajadores y esto se convierte en beneficios para la organización.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Presentación de la Propuesta

La presente propuesta está enfocada a solucionar la problemática presentada en la Empresa TÍO RICO, en cuanto a las necesidades existentes de capacitación y desarrollo de su personal operativo.

Mediante esta propuesta se espera plantear un plan de capacitación y desarrollo para el personal de TÍO RICO, con la finalidad de proporcionarle un recurso a la empresa con el cual pueda garantizar la capacitación y desarrollo de su recurso humano, permitiéndole contar con un equipo de trabajo más eficaz, eficiente y proactivo.

6.2 Propósito y objetivo de la propuesta

El objetivo que se persigue es el de proponer un programa de capacitación y desarrollo para el personal operativo de la empresa TÍO RICO, con el cual se mejore el servicio prestado y se obtengan mayores ganancias.

Para lograr este objetivo es necesario diseñar las fases, el cual se fundamenta en la investigación documental del material de los autores Grados, Bohlander, Snell, Sherman y Chiavenato y la determinación de las necesidades y requerimientos del personal operativo de la empresa, obtenidas en la investigación previa y que conforman las áreas con necesidades de capacitación.

También se deberá escoger la estrategia de capacitación, mediante el diseño de la misma, seleccionando los participantes, las metodologías o recursos necesarios, el contenido y asunto de las áreas a capacitar, el lugar, los instructores, definir los horarios, fechas y duración, así como los objetivos que se quieren lograr con cada curso.

A pesar de que el alcance de la propuesta no incluye las fases de implementación y evaluación, es necesario determinar las guías de acción en cada una de ellas, con la finalidad de ofrecer a la empresa un plan completo y viable para que en su futura aprobación, conlleve a mejorar y perfeccionar los conocimientos, desarrollar las habilidades y potenciales de los trabajadores del departamento de operaciones y tecnología de la empresa, lo que permitirá alcanzar los niveles de efectividad requeridos y cubrir las necesidades organizacionales e individuales futuras.

6.3 Diagnóstico y Planteamiento de la Propuesta

Una de las necesidades de toda organización es contar con un personal altamente capacitado y desarrollado con la finalidad de obtener resultados óptimos en el desempeño de sus funciones.

La capacitación contribuye con el cumplimiento de los objetivos de empresariales y con el crecimiento profesional y personal de los trabajadores, ésta debe ser considerada como una inversión obligatoria en toda empresa, ya que sus resultados benefician al trabajador y a la organización.

El diseño de un Programa de capacitación y desarrollo es una necesidad en la empresa TÍO RICO, ya que se viene evidenciando una serie de obstáculos en la ejecución de las diferentes actividades operativas y técnicas de la organización por falta de capacitación ocasionado fallas que perjudican el desarrollo y crecimiento de la misma.

Ante la evidencia de la dificultad, que presenta la mayoría del personal en el departamento para el desempeño de su puesto de trabajo, se procede a elaborar esta propuesta con la finalidad de ofrecer un recurso a la empresa TÍO RICO, que le permita instruir a su personal en las áreas que presentan fallas y así poder corregirlas y superarlas.

Las áreas que se determinaron en la investigación con necesidades de capacitación y desarrollo en el personal operativo de la empresa TÍO RICO son:

- Atención al cliente
- Manejo del tiempo
- Capacidad para comunicarse
- Capacidad para hacer informes

6.4 Fundamentación Teórica de la propuesta

Para la elaboración de esta propuesta la autora se fundamentó en las diferentes referencias consultadas en el capítulo III de la presente investigación, así como se realizó una revisión de diversos cursos, talleres y programas existentes en el mercado actual relacionados con las áreas con necesidades de capacitación.

Ya es de conocimiento que la capacitación es un aspecto importante a considerar en la gestión de recursos humanos en las empresas y la misma, está destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal (Grados, 2009, p. 222).

Para implementar un programa de capacitación, es necesario seguir ciertas fases o pasos que nos conlleven a la aplicación exitosa del mismo, un programa mal dirigido y diseñado puede afectar negativamente el desempeño de la empresa y lograr que la inversión en capacitación sea un desperdicio, para asegurar que esta inversión tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistemático en la capacitación (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, p.217).

Las fases del programa de capacitación de la presente propuesta se basan en los autores Grados, Chiavenato, Bohlander, Snell y Sherman, tal como se indicó en la investigación documental previa.

Estos autores coinciden en que el programa de capacitación debe estar compuesto por 4 fases esenciales, a continuación se presenta un cuadro con las fases identificadas por cada autor para una mejor lectura:

CUADRO 3

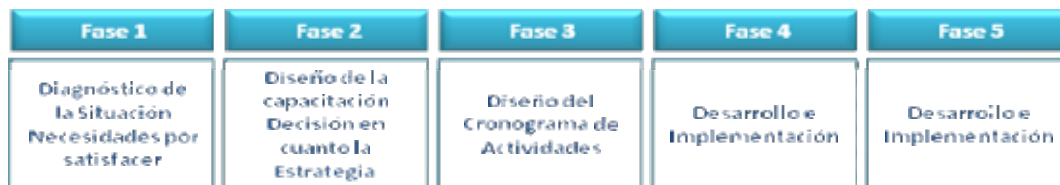
Fases del Programa de Capacitación según varios autores

FASES	AUTOR
a)Planeación, b)Organización, c)Ejecución y d)Evaluación y seguimiento	Grados (2009)
a)Evaluación de Necesidades, b)Diseño de programa, c)Instrumentación y d)Evaluación	Bohlander, Snell y Sherman (2001)
a)Diagnóstico, b)Diseño, c)Implantación y d) Evaluación	Chiavenato (2009)

Fuente: La autora, Diseño propio a partir de la recolección de información sobre las fases del programa de capacitación de los autores Grados (2009), Bohlander, Snell y Sherman (2001) y Chiavenato (2009).

Para efectos de esta propuesta se diseñará el programa de capacitación en cinco fases (Ver figura 1), las cuales se explican detalladamente más adelante.

Figura 1. Fases del Programa de Capacitación propuesto



Fuente: Diseño propio de la autora (2016).

Como se puede observar la autora señala una fase más, esto en función de las necesidades de la empresa TÍO RICO, considerando que el diseño de cronograma de actividades es un punto dentro del programa de capacitación complejo para la empresa debido a que existe una agenda operativa y de proyectos, la cual no puede ser afectada

y por ende es necesario mantener dicho diseño en una fase aparte que permita una mejor planificación y atención dentro del programa de capacitación.

El primer paso de todo programa de capacitación es detectar las necesidades, donde se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación (Grados, 2009, p.223). Según Chiavenato (2009) “esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas”. (p.378).

La detección de necesidades y diagnóstico de la situación se fundamenta en toda la información recopilada de los instrumentos y técnicas de recolección de datos que se aplicaron en la investigación, los cuales fueron la entrevista, la observación y el cuestionario.

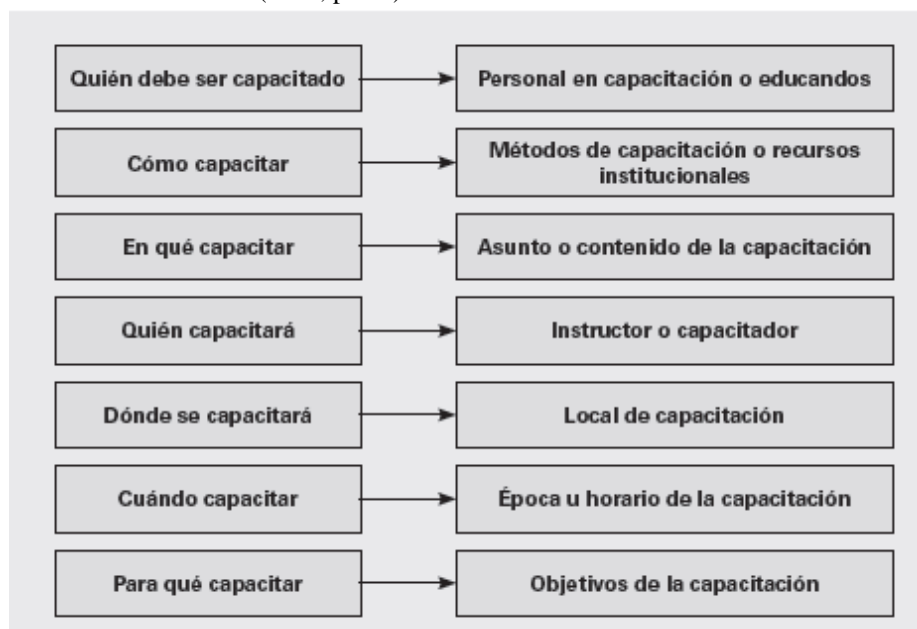
Para el desarrollo de la segunda fase que consiste en el diseño de la capacitación se procedió a la búsqueda y revisión de los principales entes externos profesionales que pudieran ofrecer la instrucción acorde a las necesidades de capacitación detectadas en la fase 1, con la finalidad de diseñar los planes de cursos y talleres a ser impartidos en el personal del departamento operativo de la empresa.

El Diseño de la capacitación hace referencia en cuanto a la decisión de estrategia, para Grados (2009) se trata del con qué hacerlo (p. 224), para esta fase Chiavenato (2009) propone definir los seis ingredientes básicos a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación (Ver figura 8), más adelante se encuentran detallados en los planes de cursos propuestos en la fase 2 y Cronograma de actividades en la fase 3, en donde se especifican y dan respuestas a estas interrogantes: Quién debe ser capacitado, cómo capacitar, en qué capacitar, quién capacitará y para qué capacitar.

El desarrollo e implementación del programa de capacitación, consiste en la ejecución, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos (Grados, 2009, p.224), en esta fase se establece unas guías de acción a seguir para la empresa puesto a que en la presente propuesta no se llevara a cabo la puesta en marcha del programa, sin embargo se dan las directrices necesarias para desarrollar e implementar los planes propuestos.

Figura 2. La programación de la capacitación

Fuente: Extraído de Chiavenato (2009, p.380)



La última fase de todo programa de capacitación es la evaluación seguimiento y control del mismo, la cual es importante ya que nos permite determinar la eficacia del programa, para Grados (2009) la evaluación “es la corroboración o comprobación con respecto a lo planeado”. (p.225).

Existen varios niveles para medir los resultados en la evaluación de la capacitación, Según Chiavenato (2009) son la reacción (mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación), lo aprendido (Evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nueva habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación), el desempeño (Evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y el resultado (trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización) (p.388).

En la presente propuesta se indican guías de acción a la empresa a seguir para llevar a cabo la fase de evaluación y control a través de consejos y creación de

instrumentos de evaluación que se fundamentan en los niveles de evaluación explicados anteriormente.

Con la finalidad de comprender las áreas a capacitar y algunos términos a utilizar en la presente propuesta se procede a realizar una breve conceptualización de ellos:

Inducción: consiste en la orientación al personal que ingresa en la empresa con la finalidad de ambientarlo y darle a conocer el espacio físico y social donde desempeñara sus funciones.

Capacitación: Conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas, destinadas a que los trabajadores de la empresa E.S.S. desarrollen, perfeccionen o actualicen los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el eficiente desempeño de sus cargos.

Capacitación en el puesto de trabajo: consiste en la capacitación que se desarrolla en el propio puesto de trabajo del trabajador mientras ejecuta sus actividades diarias.

Cursos: consiste en diversas actividades de capacitación que pueden abarcar técnicas, procesos y temas académicos, tecnológicos, empresariales, entre otros, normalmente se realizan en entes externos a la organización tales como institutos, universidades, técnicos que imparten conocimientos actualizados en diversas áreas. Pueden ser In Company (En las instalaciones de la empresa), On Line o Presenciales en el ente externo.

Seminarios y Talleres: Generalmente son actividades de corta duración, que sirven para reforzar conocimientos ya adquiridos o desarrollar habilidades en diferentes áreas.

6.5 Procedimiento Metodológico o estructura de la propuesta

Como se indicó anteriormente la propuesta planteada está conformada por 5 fases principales:

Fase 1: Diagnóstico de la situación – Necesidades por satisfacer:

Comprende el análisis de las necesidades y requerimientos del personal operativo de la empresa, las áreas con necesidades de capacitación y desarrollo se tomaron de los resultados obtenidos en la investigación previa.

Fase 2: Diseño de la Capacitación – Decisión en cuanto a la estrategia:

Comprende el diseño de los planes de estudios, cursos, talleres que conformaran el programa de capacitación.

Fase 3: Diseño del Cronograma de Actividades:

Comprende la elaboración del cronograma de actividades para la ejecución del plan de capacitación

Fase 4: Desarrollo e Implantación:

Comprende la descripción de las guías de acción propuestas para desarrollar e implementar el programa de capacitación.

Fase 5: Evaluación y Control:

Comprende la descripción de los pasos propuestos a seguir para llevar a cabo la evaluación y control del programa de capacitación

Es importante señalar que la Fase 4 y 5 de la presente propuesta no se llevaron a cabo, ya que implican desarrollo, ejecución y evaluación, El Manual de Trabajos de Grado y especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL, señala que “Los trabajos de Grado de Especialización y de Maestría en la modalidad de Proyectos Factibles pueden llegar hasta la etapa de las conclusiones sobre su viabilidad...”. (p.21)

En este orden de ideas, para las fases 4 y 5 se realizaron las indicaciones y recomendaciones pertinentes, para proponer las guías de acción que deberían ser aplicadas o llevadas a cabo por la empresa TÍO RICO, en caso de ser ejecutada la propuesta.

6.6 Factibilidad de la propuesta

6.6.1 Factibilidad organizacional

La factibilidad organizacional comprende la determinación de la probabilidad de que este proyecto se realice o funcione como se supone. Motivado a la creación de métodos y procedimientos, a través de su capacitación, que permitan que el personal

involucrado en el sistema identifique su función y se comprometa con la misma de forma que prevalezca el objetivo global de la empresa

6.6.2 Factibilidad económica

Dentro de la factibilidad económica, se refiere a los recursos monetarios necesarios para la implementación de la propuesta, donde en este caso no se prevé inversión alguna, ya que la empresa cuenta con todos los recursos necesarios para ello. Los costos asociados solo se reducen a las horas laborables del mismo personal de la empresa que realizaran los cursos de capacitación

6.6.3 Factibilidad social

La factibilidad social de la presente investigación, beneficia a las empresas ya que les permite obtener información necesaria para poder cumplir a cabalidad con todas las normas y procedimientos que deben implementar para así alcanzar y obtener un buen manejo en el personal ya capacitado en cualquier entidad, y así lograr un equilibrio óptimo en todas las áreas de la organización.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se pretende exponer las conclusiones obtenidas en la investigación las cuales se desglosaran según los objetivos señalados al inicio del

estudio así como las posibles recomendaciones a considerar como vías para la solución de la problemática planteada.

Conclusiones

El recurso más importante que posee una empresa, es su personal, las organizaciones hoy en día realizan grandes inversiones para conseguir y mantener un buen capital humano.

El recurso humano de una empresa puede representar para muchos un gasto, pero la verdad es que puede ser su mejor activo, a medida que la empresa cuente con un personal más adecuado, más eficiente y competente, los resultados serán mejores, las ventajas competitivas aumentaran y sobrevivirán exitosamente en el mercado donde se desenvuelven.

Como todo activo, el recurso humano debe ser cuidado, administrado y bien tratado para así mejorar su rendimiento y lograr una alta productividad. Una de las mejores formas para desarrollar las actitudes, destrezas y el potencial del recurso humano en una organización es mediante la Capacitación.

La Capacitación contribuye no solo con el crecimiento personal y profesional de los trabajadores de una organización sino en el cumplimiento de los objetivos empresariales, por tal motivo la capacitación debe ser considerada como una inversión obligatoria en toda empresa, pues los resultados que se pueden obtener con ella benefician al trabajador y a la organización.

En el desarrollo de esta investigación se pudo observar la vital importancia que puede tener la capacitación dentro de la empresa TÍO RICO, pues puede contribuir en mejorar el desempeño de las diversas funciones que tienen los trabajadores así como elevar la eficiencia y calidad en los puestos de trabajo en el departamento operativo de la empresa.

Ahora bien, según los objetivos planteados al inicio de la investigación, se puede desprender las conclusiones de la siguiente manera:

En referencia al objetivo concerniente a Diagnosticar la necesidad de proponer estrategias de Capacitación para el personal operativo que garantice el correcto funcionamiento de la planta, se pudo observar que actualmente la empresa posee un programa de capacitación y desarrollo muy viejo y obsoleto, es por ello que la capacitación se da en campo con las actividades diarias del departamento, pero la misma es insuficiente y no contribuye a desarrollar el potencial del personal existente dejando espacio abierto para fallas y problemas operativos que perjudican el desarrollo de la empresa.

Se pudo detectar que la mayoría del personal presenta dificultad para el desempeño de su puesto de trabajo y no cuenta con los estudios o preparación suficiente para el buen ejercicio del mismo.

La directiva y gerencia del departamento está consciente de que existen varios problemas y fallas en la ejecución de las diferentes funciones dentro del departamento que están relacionadas con la falta de capacitación.

Se presencia que la capacitación es considerada por la mayoría de los trabajadores como una herramienta importante y necesaria dentro de la organización.

En relación con el objetivo referido a Identificar los aspectos que se desarrollaran como parte de las estrategias de Capacitación a fin de garantizar el arranque productivo de la planta, se determinaron las siguientes áreas con necesidades:

- Atención al cliente
- Manejo del tiempo
- Capacidad para comunicarse
- Capacidad para hacer informes

Evidentemente la debilidad reflejada en los resultados de esta investigación en las áreas señaladas anteriormente es producto de la ausencia de un adecuado programa de capacitación dirigido a los operadores de la empresa y pueden considerarse como las causas principales por las cuales se están presentando fallas en la misma

En cuanto al objetivo referido a Diseñar los cambios ocurridos con la puesta en práctica de la propuesta de Capacitación, tomando en consideración las fases propuestas por los autores Grados, Bohlander, Snell, Sherman y Chiavenato, se diseñó una propuesta que permitirá el desarrollo de los conocimientos, requerimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores del departamento operativo que cubra no solo las necesidades individuales sino organizacionales.

El diseño de un programa de capacitación y desarrollo para el personal del departamento operativo y tecnología de la empresa TÍO RICO, se traduce en resultados positivos tanto para los trabajadores como para la organización, tal como se demostró en estudios anteriores, la capacitación es una valiosa herramienta para desarrollar el potencial del capital humano de cualquier empresa mundialmente.

Recomendaciones

Considerando las conclusiones anteriormente expuestas, se procede a formular las siguientes recomendaciones:

- Diseñar un programa actualizado de capacitación y desarrollo para el personal operativo de la empresa de acuerdo a las necesidades detectadas con la finalidad de potenciar el desempeño de los trabajadores.
- Realizar un estudio de las alternativas externas viables para la ejecución del programa de capacitación, tales como instituciones, empresas de capacitación, instructores tomando en cuenta calidad y precio.
- Considerar las alternativas internas potenciales para ejecutar un taller de capacitación, tales como gerentes, directores o personal técnico calificado.
- Implementar cursos de capacitación en las áreas de conocimiento y requerimiento
- Implementar talleres de capacitación en las áreas de habilidades y destrezas
- Ofrecer talleres teóricos-prácticos en el mismo sitio de trabajo.
- Hacer seguimiento al programa de capacitación y desarrollo así como realizar las actualizaciones respectivas con la finalidad de ofrecer cursos y/o talleres

innovadores y acordes con la realidad en donde se desenvuelven los trabajadores.

- Aplicar el programa de capacitación y desarrollo según las áreas con necesidades detectadas en los instrumentos aplicados.
- Implementar dentro del programa de capacitación y desarrollo de la empresa un proceso de inducción para que los trabajadores que ingresan a la empresa se familiaricen con la organización, sus puestos de trabajo y su departamento.
- Con la aplicación de las recomendaciones expuestas, la empresa TÍO RICO, podría llegar a tener una mejora del desempeño de los trabajadores operativo, por consiguiente mejores resultados y clientes satisfechos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, V. (2011). Dirigir: liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones. España. 4ta. Edición. ESIC Editorial.

- Acuña, R. (1982). Técnicas de Documentación e Investigación 2. Venezuela. 4ta Edición. Universidad Nacional Abierta.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Venezuela. 5ta Edición. Editorial Episteme, C.A.
- Arroyo, R. (2012). Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Barquero, C. (2005). Administración de Recursos Humanos. Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Balestrini Acuña, Mirian. (2004). Como se elabora el proyecto de investigación. Editorial Consultores y Asociados.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México. Editorial Pearson Educación.
- Bentley, T. (1993). Capacitación Empresarial. Colombia. Editorial McGraw-Hill Interamericana, traducción del inglés.
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2007). Administración de Recursos Humanos. México. Cengage Learning Editores, S.A.
- Córdoba, C. (2009). Manual para la administración de proceso de capacitación de personal. México. Editorial Limusa.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Delgado, G. (2010). Recursos Humanos. 4ta edición. España. Editorial Paraninfo.
- Dessler, G. (2001). Administración de Personal. México. Editorial Pearson.
- Dolan, S. (2000). La gestión de recursos humanos. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Ena, B. y Delgado, S. Recursos humanos y responsabilidad social corporativa. (2012). España. Paraninfo.
- Espinoza, R. Ensayo Gerencia de Recursos Humanos en Venezuela. (2004). Revista del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial (CIDE). ISSN: 1317-8822. Año 3. N°2. VOL 3. 80-83
- Fernández, M. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo. España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Fletcher, S. (2000). Diseño de Capacitación basada en competencias laborales. 2000. México. Editorial Panorama.
- Grados, J. (2009). Capacitación y desarrollo de personal. México. Editorial Trillas.
- Griffin, R. (2005). Negocios. México. Editorial Pearson Educación.

- Harmon, F. y Jacobs, G. (1988). La diferencia vital. Colombia. Editorial Norma.
- Heizer, J., Render, B (2001). Dirección de la producción, sexta edición, Pearson Education, S. A. México.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, M. (2010). Metodología de la Investigación. 5ta Edición México. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Hurtado, J. (2008) El proyecto de investigación. 6ta Edición. Venezuela. Quirón Ediciones.
- Hurtado (2000) Metodología de la investigación. Tercera edición. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Jacques, L., Cisneros, L. y Mejía, J. (2011). Administración de PYMES, emprender, dirigir y desarrollar empresas. México. Pearson Educación.
- Krajewski, L., Ritzman, L (2000). Dirección de la producción, quinta edición, Pearson Educación de México, S. A. México.
- Ley Orgánica del Trabajo, Las Trabajadoras y los Trabajadores. (2012).
- Longenecker, J., Moore, C. y Petty, W. (2000) Administración de pequeñas empresas, un enfoque emprendedor. 11va Edición. México. Thompson editores.
- Malhorta, N. (2004). Investigación de Mercados. 4ta Edición. México. Pearson Educación.

- Martínez, A. (2014) Fundamentos para el análisis de gestión administrativa. Editorial Panapo. Caracas.
- McConnell y Brue (1997) Administración. Segunda edición. Pearson Educación. México.
- Méndez, C. (2006) Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ra Edición. Colombia. Mc Graw-Hill.
- Molinera, M. (2001).Absentismo laboral. 2da. Edición. España. FC Editorial.
- Mondy, W. (2005).Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Montalván, G. (1999). Los Recursos Humanos para la pequeña y mediana empresa. México. Universidad Iberoamericana.
- Muchnick, (2011), Administración de operaciones, primera edición, McGraw-Hill Interamericana, S. A. México.
- Morrisey, 1996, Control de la producción y de inventario. Principios y Técnicas, segunda edición, Pretice-Hall Hispanoamericana, S. A. México.
- Namakforoosh, M. (2005). Metodología de la Investigación. 2da. Edición. México. Editorial Limusa
- Ojeda, S (2010), Administración y Recursos Humanos. Segunda edición. Prentice Hall. México.

- Palella, S. y Martins, F. (2006). Metodología de la investigación Cuantitativa. Venezuela. Editorial FEDUPEL
- Palomo, M. (2006). Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo, tercera edición, Editorial ESIC. Madrid, España.
- Pierre, L. (1994) Gestión de los Recursos Humanos. España. Ediciones Gestión 2000.
- Plaza, S. Solysbet. (2002). Diseño de un plan de capacitación gerencial aplicable a una empresa hidrológica. Trabajo de grado especialización en Recursos Humanos. Universidad Metropolitana. Venezuela.
- Plossl, W. G. (1993). Control de la producción y de inventario. Principios y Técnicas, segunda edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. México.
- Publicaciones Vértice (2008). Selección de Personal. España. Editorial Vértice.
- Puchol, L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 7ma edición. España. Ediciones Díaz de Santos.
- Real Academia Española (1992). Diccionario de la Lengua Española, Editorial Calpe. Madrid, España.
- Rivas, A. y Grande, I. (2010). Comportamiento del consumidor, decisiones y estrategia de marketing. 6ta Edición. España. ESIC Editorial.
- Rodríguez, G. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. España. Ediciones Aljibe, S.L.

- Rodríguez, V. (2005). Administración Moderna de Personal. México. Cengage Learning Editores.
- Rodríguez, V. (1999), La administración de los recursos humanos. Sexta edición. Prentice Hall. México.
- Rodríguez, W. 2012 Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo, tercera edición, Editorial ESIC. Madrid, España.
- Sabino (2002) Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera edición. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Colombia.
- Saluja, S. (2005). Competencia Laboral y educación basada en normas de competencia. México. Limusa Noriega de Editores.
- Sanchis, J. y Ribeiro, D. (1999). Creación y Dirección de PYMES. España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Siliceo, A. (2003). Capacitación y desarrollo de personal. México. Limusa Noriega Editores.
- Sipper, D., Bulfin, R. (1999). Administración de operaciones, primera edición, McGraw-Hill Interamericana, S. A. México.
- Stephen, R. y Decenzo, D. (2002). Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. México. Pearson Prentice Hall.

Tamayo y Tamayo. (2000). El Proceso de Investigación Científica. 3ra Edición. México. Editorial Limusa.

Taylor, S. y Bogdan, R. (1986). Introducción: ir hacia la gente”, en introducción a los métodos cualitativos de investigación. México. Editorial Paidós.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). (2006). Manual de Trabajos de Grado de especialización y maestría y Tesis Doctorales. Venezuela. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Villegas, J. (1998). Administración de Personal. México. Editorial Mc Graw Hill.

Winter, R. (2005). Manual de Trabajo en Equipo, Ediciones Díaz de Santos, segunda edición, México.

Jeffrey Pfeffer (1994), Administración, Una Perspectiva Global. Duodécima edición. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Arzola, Mario. Diseña un programa de capacitación para tu empresa y acelera la productividad de tus nuevos Recursos Humanos. Extraído en Marzo 2017 desde <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/capacitacion-personal-entrenamiento-recursos-humanos.html>

Correa, R. (2012). Los pasos para una capacitación laboral efectiva y exitosa. Extraído en Marzo 2017 desde <http://www.diariopyme.cl/los-pasos-para-una->

capacitacion-laboral-efectiva-yexitosa/prontus_diariopyme/2012-10-31/113807.html

Farmatodo. Farmatodo por ti fortalece el sistema de vigilancia y prevención del cáncer de cuello uterino. Extraído en Marzo 2017 desde https://www.facebook.com/note.php?note_id=188765831554

León, R. (1993). Importancia de la Capacitación del Personal en las Utilidades de la Empresa, Aumente sus ingresos, capacitando a su personal. Extraído en Marzo 2017 desde http://www.gerenciayempresa.com/documentos/articulos/IMPORTANCIA_DE_LA_CAPACITACION.pdf

Lucianeti, R. (2011). La teoría de los empleados satisfechos. Extraído en Marzo del 2017 desde <http://ramonlucianetipairazamanleon.blogspot.com/2011/05/la-teoria-de-los-empleados-satisfechos.html>

Millán, T. (2008) Investigación Cualitativa, Extraído en Marzo 2017 desde <http://metodoinvestigacion.wordpress.com/2008/02/29/investigacion-cualitativa/>

Pérez, R. Actitud, extraído Marzo 2017 desde <http://www.asimetcapacitacion.cl/actitud.htm>

Romano, O. (2013). Pymes Colombianas, extraído el 01 de mayo del 2014 desde <http://www.embapilar.com/pymes-colombianas/>

ANEXOS



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

Encuesta

INSTRUCCIONES: Marque con una equis su respuesta seleccionada, en caso de no entender la pregunta o no conocer alguna de las respuestas favor preguntar y/o notificar al encuestador.

Esta encuesta se le realizará al personal de la empresa con la finalidad de obtener la información sobre el tema investigado el cual se titula: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE LA PLANTA DE HELADOS TIO RICO, UBICADA EN GUACARA EDO CARABOBO

1. ¿La empresa tiene capacitado a todo su personal?

SI___ NO___

2. ¿El departamento de Recursos Humanos cuenta con un proceso de capacitacion del personal?

SI___ NO___

3. ¿Se tiene definido una estructura de capacitacion para el personal?

SI___ NO___

4. ¿Considera usted que actualmente la empresa presenta deficiencias en la capacitacion del personal?

SI___ NO___

5. ¿Existe en la empresa políticas, normas, reglas y procedimientos claramente definidos que permitan una buena capacitacion de personal?

SI___ NO___

6. ¿Están definidos con claridad los objetivos específicos de cada puesto de trabajo?

SI___ NO___

7. ¿En la empresa existen los perfiles por competencia para cada cargo en particular?

SI___ NO___

8. ¿Se cuentan con los instrumentos necesarios que definan o regulen los conocimientos de los empleados como (test, pruebas de conocimiento, ejercicios de aplicación práctica en el trabajo, cuestionarios, encuestas)?

SI___ NO___