



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



**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS APLICADA EN EMPRESA DE  
TRANSPORTE PRIVADO, UBICADA EN VALENCIA  
ESTADO CARABOBO.**

**Autores:  
Yadira, Diaz  
José, Márquez**

**Tutor: Prof. Bruno Valera**

**Bárbula, marzo de 2016**



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



**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS APLICADA EN EMPRESAS DE  
TRANSPORTE PRIVADO, UBICADA EN VALENCIA  
ESTADO CARABOBO.**

**Tutor: Prof. Bruno Valera**

**Autores:  
Yadira, Diaz  
José, Márquez**

**Línea de investigación: Gestión de las personas  
Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales  
Por: Prof. Bruno Valera**

**Bárbula, marzo de 2016**



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



## **CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS APLICADA EN EMPRESAS DE  
TRANSPORTE PRIVADO, UBICADA EN VALENCIA  
ESTADO CARABOBO.**

**Tutor  
Prof. Bruno Valera**

**Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales  
Por: Prof. Bruno Valera  
C.I. 7.575.154**

**Bárbula, marzo de 2016**



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



**APROBACIÓN DEL TUTOR**

Por medio de la presente, se hace constar que el Trabajo de Grado bajo el título **“GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS APLICADA EN EMPRESAS DE TRANSPORTE PRIVADO, UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO.”**, presentando por los bachilleres: Díaz Yadira y Márquez José, cumple con los requisitos de forma y fondo para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales.

Prof. \_\_\_\_\_  
Bruno Manuel Valera Henríquez

Bárbula, marzo de 2016

## DEDICATORIA

Esta dedicatoria va dirigida:

- A Dios quien ha estado presente en todo momento, para guiarnos y apoyarnos por el camino correcto que hemos seguido; y que siempre estará allí dándonos visión, fe y anhelo para sernos fiel a nosotros mismo y nuestros deseos y metas que nos propongamos realizar a lo largo de nuestras vidas.

- A nuestros padres quienes fueron los protagonistas de darnos la vida que tenemos, darnos todo el amor que sólo los padres pueden y quieren brindar a sus hijos, por inculcar sus valores, educarnos y guiarnos para ser unas personas de bien y fiel a sus ideas y afectos, propósitos y darnos su apoyo incondicional.

- A nuestros hijos José David de Jesús y Reyna Victoria de la Paz para que tengan un gran ejemplo de profesionalismo y por medio de este logro continúen y cumplan sus metas profesionales.

- A nuestras familias que han sido parte esencial de nuestras formaciones (humanas, personales, familiares, académicas y profesionales); permitiéndonos crecer en todos los aspectos y a su vez, han dejado una huella imborrable en nuestros corazones.

Los Autores

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos y bendecimos a todas aquellas personas que dieron todo su aporte para que se llevara a cabo la realización de este trabajo de grado y así lograr un mayor nivel cultural y educativo.

Por tanto damos reconocimiento primordialmente a Dios

Gracias a Dios por permitirnos terminar la carrera y estar a nuestros lados en todo momento.

Gracias a nuestras madres y padres, por transmitirnos y darnos ejemplos a seguir, su confianza y fortaleza.

Gracias a nuestros hijos José David de Jesús y Reyna Victoria de la Paz, por apoyarnos, darnos cálido Amor y ser parte importante en nuestras vidas.

Gracias a la familia Villalba Ferrer por su apoyo incondicional en la formación de nuestras vidas.

Gracias a todos nuestros profesores por compartirnos sus conocimientos, sus valores e ideales, en especial Profesor Bruno Manuel, Valera Henríquez.

Gracias a la Universidad de Carabobo alma mater, que nos forma profesionalmente y adicionalmente nos recompensa con un título.

Los Autores

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

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS APLICADA EN EMPRESAS DE  
TRANSPORTE PRIVADO, UBICADA EN VALENCIA ESTADO  
CARABOBO.**

**Autores:**

Díaz, Yadira

Márquez, José

**Tutor:**

Prof. Bruno Valera

Fecha: marzo, 2016

**RESUMEN**

El presente trabajo de grado, tiene como objetivo general Evaluar el proceso de gestión de recursos humanos aplicado en una empresa de transporte privado ubicada en Valencia, estado Carabobo. La investigación se ubica dentro de un estudio, descriptivo de campo. Se considera de campo, ya que se utilizó un proceso sistemático y racional que permitió recolectar los datos en forma directa del área de estudio, donde se explican los criterios utilizados por la organización, las teorías de los diferentes autores y diferentes estilos de la gestión de los recursos humanos con el fin de establecer claves idóneas para el personal que labora en una empresa de transporte, considerando las nuevas transformaciones del entorno. La técnica para la recolección de los datos fue la encuesta a través de preguntas cerradas y dicotómicas, aplicada a una población de veintinueve (29) trabajadores. Una vez obtenidos los resultados se presentan mediante gráficos y cuadros explicativos. En la investigación se establece basamentos teóricos para revisar y mejorar la gestión de los recursos humanos en la empresa objeto de estudio. Finalmente evaluado el proceso de gestión de recursos humanos aplicado en la empresa se concluye que es necesario que la empresa contrate personal profesional del área de relaciones industriales para que gestione adecuadamente los distintos procesos a objeto de fortalecer la gestión de los recursos humanos.

**Palabras clave:** Gestión, recursos humanos, personal

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

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT APPLIED TRANSPORT COMPANIES  
PRIVATE, LOCATED IN VALENCIA CARABOBO.

**Autores:**

Díaz, Yadira

Márquez, José

**Tutor:**

Prof. Bruno Valera

Fecha: marzo, 2016

SUMMARY

This paper grade overall objective evaluates the process of human resource management applied in a private transport company located in Valencia, Carabobo state. The investigation is located in a descriptive field study. It is considered field as a systematic and rational process that allowed collecting data directly in the study area, where the criteria used by the organization are explained was used, theories of different authors and different styles of management human resources in order to establish suitable key for the staff working in a transport company, considering the new changes in the environment. The technique for data collection was the survey through dichotomous questions closed and applied to a population of twenty-nine (29) workers. After obtaining the results are presented using graphs and schedules. Research in theoretical foundations is established to review and improve the management of human resources in the company under study. Finally evaluated the process of human resources management implemented in the company concluded that it is necessary that the company hire professional staff area of industrial relations to properly manage the various processes to strengthen the management of human resources.

Keywords: management, human resources, staff



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	vii
Índice de cuadros	xi
Índice de gráficos	xiii
Introducción	15
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	17
Objetivos de la Investigación	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	22
Justificación de la Investigación	22
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	24
Antecedentes de la Investigación	24
Bases Teóricas	29
Bases Legales	38
Definición de términos Básicos	40
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	44
Naturaleza de Investigación	44
Estrategia Metodológica	45

	<b>Pág.</b>
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos	45
Población y Muestra	47
Validez y Confiabilidad	48
Tabulación y Procesamiento de Datos	50
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	55
<b>CONCLUSIONES</b>	105
<b>RECOMENDACIONES</b>	108
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	110
<b>ANEXOS</b>	113
<b>A</b>	114
<b>B</b>	120
<b>C</b>	121
<b>D</b>	122
<b>E</b>	123
<b>F</b>	124

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO N°</b>	<b>Pág.</b>
1 Los cinco procesos básicos en la gestión de los recursos humanos	36
2 Distribución de la población	47
3 Cuadro Técnico Metodológico	52
6 Planificación de los procesos	56
7 Inventario de necesidades de personal	57
8 Técnicas para el reclutamiento de personal	58
9 Fuentes de Reclutamiento	59
10 Técnicas para la selección de personal	61
11 Control de los procesos	62
12 Rotación y Ausentismo	64
13 Indicadores para medir la rotación y el ausentismo	65
14 Altos niveles de rotación y ausentismo	67
15 Diagnósticos de rotación y ausentismo	68
16 Descuentos en nomina	69
17 Cursos de adiestramiento o desarrollo personal	71
18 Valores de la empresa	73
19 Salarios	74
20 Compensaciones salariales	75
21 Remuneración según el nivel de productividad	77
22 Disposición para el desarrollo del personal	78
23 Plan de adiestramiento	80

	<b>pág.</b>
24 Indicadores de Gestión	81
25 Indicadores	82
26 Manejo de conflictos internos	83
27 Soluciones asertivas en la solución de conflictos	85
28 Técnicas para el manejo de conflictos	86
29 Responsabilidad de los resultados	87
30 Responsabilidad de la gestión de recursos humanos	88
31 Confidencialidad	90
32 Personal calificado	91
33 El analista de recursos humanos	92
34 Ambiente laboral	94
35 Sistema de información	95
36 El sistema de información	97
37 Normas que deben cumplir los trabajadores	98
38 Acciones disciplinarias externas o sanciones	100
39 Responsabilidad social empresarial	101
40 Compromisos con las comunidades	103

## ÍNDICE DE GRAFICOS

<b>GRAFICO N°</b>	<b>Pág.</b>
1 Planificación de los procesos	56
2 Inventario de Necesidades de personal	57
3 Técnicas para el reclutamiento de personal	58
4 Fuentes de Reclutamiento	60
5 Técnicas para la selección de personal	61
6 Control de los procesos	63
7 Rotación y Ausentismo	64
8 Indicadores para medir la rotación y el ausentismo	66
9 Altos niveles de rotación y ausentismo	67
10 Diagnósticos de rotación y ausentismo	68
11 Descuentos en nomina	70
12 Cursos de adiestramiento o desarrollo personal	71
13 Valores de la empresa	73
14 Salarios	74
15 Compensaciones salariales	76
16 Remuneración según el nivel de productividad	77
17 Disposición para el desarrollo del personal	79
18 Plan de adiestramiento	80

	<b>Pág.</b>
19 Indicadores de Gestión	81
20 Indicadores	83
21 Manejo de conflictos internos	84
22 Soluciones asertivas en la solución de conflictos	85
23 Técnicas para el manejo de conflictos	86
24 Responsabilidad de los resultados	87
25 Responsabilidad de la gestión de recursos humanos	89
26 Confidencialidad	90
27 Personal calificado	91
28 El analista de recursos humanos	93
29 Ambiente laboral	94
30 Sistema de información	96
31 El sistema de información	97
32 Normas que deben cumplir los trabajadores	99
33 Acciones disciplinarias externas o sanciones	100
34 Responsabilidad social empresarial	102
35 Compromisos con las comunidades	103

## INTRODUCCIÓN

La Gestión de los Recursos Humanos es importante que se presente en este trabajo de grado ya que radica en la problemática de un departamento de Recursos humanos, que necesita de una estructura eficiente de sus funciones y de todas las actividades que se realizan en la empresa en estudio y así lograr alcanzar los objetivos, debilidades y fortalezas que se desarrollan dentro de la misma.

En este orden de ideas, es necesario destacar que la Gestión de los Recursos Humanos debe asumir la realidad del entorno, es decir, enfrentar los retos y desafíos propios de la sociedad moderna en la que el común denominador en cualquier estructura o sistema organizado es la presión ejercida por el factor humano, quien continuamente busca conquistar espacios a través de la confrontación de intereses.

Posiblemente la manera más eficaz de examinar los obstáculos o conflictos es la identificación de la gestión de los recursos humanos afectado por los determinados procesos. Como se tomó en el objetivo general, **Evaluar el proceso de gestión de recursos humanos aplicada en una empresa de transporte privado, ubicada en Valencia, estado Carabobo.** Y como objetivos específicos 1-. Describir acciones de mejora y/o mantenimiento de la gestión de recursos humanos a partir de los hallazgos de la investigación. 2- Diagnosticar la aplicación de los procesos de la gestión de recursos humanos, dentro de la empresa de transporte privado, ubicada Valencia, estado Carabobo 3- Analizar las fortalezas y debilidades del proceso de gestión de recursos humanos en la empresa en estudio.

Enfatizando con ello el trabajo se constituyo en cuatro capítulos, los cuales se precisan a continuación: El primero corresponde a la realización del objetivo de estudio, en el cual se diseño una problemática y se determinaron los objetivos que presidieron la investigación.

En el segundo se refiere a los fundamentos teóricos referencial en el cual se descubren los antecedentes vinculados con el problema se implantaron una serie de participación y bases teóricas, referidas al avance del proceso de gestión de recursos humanos aplicada en una empresa de transporte privado, ubicada en Valencia, estado Carabobo. Que han sido desarrollados a través del tiempo.

En el tercero se desenvuelve el marco metodológico donde se define el tipo de investigación utilizado, población e instrumento de recolección de datos.

En el cuarto radica en el análisis e interpretación de los resultados, los cuales serán el resultado del estudio donde se establece las realidades presente, sus posibles soluciones y respectivas recomendaciones.



## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

A partir de la revolución industrial, son muchos los cambios a los que han estado sujetas las empresas a nivel mundial, en materia laboral y organizacional, transformaciones que trajeron consigo factores tales como; la tecnología, la globalización, y la flexibilización del empleo, entre otros, al imponer formas de trabajo no tradicionales, lo que implica retos no sólo en la ya convulsionada modernidad, sino también; para las empresas, al establecer condiciones de trabajo y de gestión que puedan hacer frente a la naturaleza cambiante del entorno organizacional.

Para ser competitivas y sobrevivir, las empresas no sólo deben adaptarse a los cambios, sino también preverlos y enfrentarlos, en todas y cada una de las áreas o procesos que la conforman. Uno de estos procesos, es la gestión de recursos humanos que se ha venido adaptando a los cambios que requiere la globalización; al respecto, Aranguren (2006) explica que la globalización como agente de cambio

Ha servido de ejecutor de las políticas de recursos humanos de las empresas, reconfigurando los procesos de selección y reclutamiento del personal, implementando los contratos de trabajo y estableciendo relaciones de trabajo mucho más flexibles y acordes con las necesidades de producción de las empresas (p.119).

En este entorno, Lewis, Goodman, Fandt y Michelitsch (2012:05) señalan que la gestión de recursos humanos se define como “el proceso de

administración y la coordinación eficaz de los recursos, de manera eficiente, y en un esfuerzo para lograr los objetivos de la organización”.

Según Darromán y Velázquez (2011: 10), La palabra gestión “proviene del latín “*gesio*” y su origen etimológico hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Los autores explican también que “la definición de gestión indica que se trata de la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos”,

En el marco de la Gestión de los Recursos Humanos, en las empresa modernas es imperante la conducción de los recursos a fin de lograr el incremento de la productividad, el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios que se ofrecen, y la satisfacción de los clientes, sin descuidar la motivación y necesidades de los empleados; para obtener la capacidad de competir y lograr un resultado exitoso.

Sin embargo, en Venezuela son muchas las empresas que desarrollan su práctica gerencial bajo un esquema de total improvisación, en cambio en otras, la gestión de recursos humanos no se encuentra definida como un aspecto estratégico, todo ello limita a la empresa tanto en su entorno interno como en la posibilidad de ser competitiva en el sector o área comercial en el cual se desempeña.

Tal como lo señala Espinoza (2004:81), “las gerencias de recursos humanos deben ser unidades más estratégicas, conocedoras del negocio, y estar muy atentas al entorno. Debe participar, de manera dinámica, en el desarrollo y la puesta en práctica de la estrategia de la organización”.

Por tanto, es necesario que las organizaciones en general, y en particular los gerentes del área de recursos humanos, puedan contar con un personal dispuesto y capacitado (Espinoza, 2004:15), “para establecer y alcanzar las metas propuestas, haciendo uso adecuado de los otros recursos disponibles (financieros, técnicos, intelectuales, físicos, entre otros)”. Al respecto, Naím (1989:67), ha hecho referencia a la importancia del personal en las empresas, al plantear que “no puede haber organización exitosa que no gerencia adecuadamente sus recursos humanos”.

Con la llegada al país de las multinacionales petroleras también llegaron técnicas y prácticas administrativas; entre ellas, aquellas relacionadas con la dirección del personal en las organizaciones. Dichas empresas, alrededor de los años cuarenta del siglo pasado, comenzaron a ocuparse de aspectos hasta ese momento descuidados por las organizaciones nacionales. Beneficios adicionales al salario monetario, tales como servicios médicos y dotación de viviendas, fueron algunas de sus aportaciones básicas. (Garbi y Piñango, 1988:100). Sin embargo, en el contexto general, “las prácticas en materia de gestión del talento humano en Venezuela, se consideran aún muy “conservadoras” puesto que no han variado mucho desde las últimas dos décadas”.

La empresa de transporte privado ubicada en Valencia- estado Carabobo, tiene como misión ser socios significativos de sus clientes en transporte de la más alta calidad, enfocados en sostener una relación ganar-ganar para con sus clientes. Su visión se fundamentó originalmente en fortalecerse como una empresa líder en el mercado de transporte privado, de referencia y gran reconocimiento a nivel nacional, ofreciendo cada día un excelente servicio, de manera eficiente y oportuna en atención a las necesidades del cliente.

Ahora bien, la empresa de transporte privado, ubicada en Valencia-estado Carabobo, está conformada por 04 trabajadores en un departamento de Administración y Finanzas, y hay un responsable pero no hay un departamento de recursos humanos, por lo tanto delegan toda la responsabilidad en las secretarías y se cometen faltas por su ausencia, además cada quien da respuesta a su conveniencia, se observan algunas debilidades relacionadas con el proceso de gestión de recursos humanos ya que son subjetivas tales como: no existe un criterio unificado de selección de personal, la ausencia de un banco de candidatos elegibles o prospectos; falta de un método de pruebas de ingreso; el implemento de estrategias de motivación laboral, la planificación de carrera e incluso; la evaluación del desempeño. En atención a lo antes mencionado, se evidencia que la empresa de transporte privado ubicada en Valencia estado Carabobo, presta poca importancia a la gestión de recursos humanos, en su lugar ha enfocado sus esfuerzos en el servicio al cliente y al aspecto financiero ya que ha incrementado su fuerza de traslados que cubre parte del territorio nacional, y que podría ser de mayor provecho, si se le diera la importancia requerida a la gestión de recursos humanos, motivando a su personal y así lograr un mejor desempeño por parte de los trabajadores, ya que las empresas, como toda institución, no son más que las personas que las conforman.

Todo lo antes mencionado es la política de gestión de Recursos Humanos en la empresa en estudio, como consecuencia existe un departamento de Administración y Finanzas quien es el que lleva la función de recursos humanos poco estructurado, así como la ausencia de personal calificado que cumpla con tales funciones. Dichas debilidades organizacionales tienen como efecto: una alta rotación del personal; la improvisación a la hora de reclutar y/o seleccionar al personal, deficiencias en el seguimiento del

desempeño de los empleados; factores que finalmente traen repercusiones tales como, bajos niveles de productividad y desempeño laboral.

Es cierto entonces que en la empresa caso de estudio, resulta de gran importancia mejorar la gestión de recursos humanos, considerando los procesos de transformación de las relaciones humanas dentro y fuera de la empresa. Una de las razones es la importancia de atender la satisfacción de las necesidades del personal que labora en la empresa, ya que equivale también atender el interés de contar con una mejor imagen de la empresa; el diseño de estrategias para contar con un personal calificado para conformar el departamento de gestión de recursos humanos, lo cual no corresponde a ser visto como un gasto o costo por la empresa, por el contrario, es una inversión, que brinda estabilidad en las relaciones laborales y ganancias a nivel monetario.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, se desarrolla una investigación orientada a: Evaluar el proceso de la gestión de recursos humanos aplicado en la empresa de transporte privado, ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo. Por lo cual, se considera oportuno presentar las siguientes interrogantes: ¿Existe una adecuada dirección en la gestión de recursos humano dentro de la organización? ¿Cómo se lleva a cabo la gestión de recursos humanos en la organización?, ¿Quiénes llevan a cabo la responsabilidad de la gestión de recursos humanos en la organización?; ¿Qué personas son idóneas para llevar a cabo dicha gestión? ¿Sería satisfactorio para la organización, y para el personal que la conforma, un análisis del estado de la gestión de recursos humanos en la misma?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Evaluar el proceso de gestión de recursos humanos aplicado en una empresa de transporte privado, ubicada en Valencia, estado Carabobo

### ***Objetivos Específicos***

- Describir acciones de mejora y/o mantenimiento de la gestión de recursos humanos a partir de los hallazgos de la investigación.
- Diagnosticar la aplicación de los procesos de gestión de recursos humanos, dentro de la empresa de transporte privado, ubicada Valencia, estado Carabobo.
- Analizar las fortalezas y debilidades del proceso de gestión de recursos humanos en la empresa en estudio.

## **Justificación de la Investigación**

La gestión de recursos humanos es un área de estudio relativamente reciente, así como perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización. Su desafío básico es contribuir a que la formación del personal mejore su eficacia y su eficiencia de manera ética y socialmente responsable.

Una evaluación de la gestión de recursos humanos aplicada en la empresa de transporte privado ubicada en Valencia estado Carabobo, busca mantener a sus trabajadores identificados con las metas y el objetivo global de la organización de la que forman parte, internalizar la misión y visión establecida en la empresa, lo cual brindará a sus empleadores estabilidad y sentido de pertenencia, lo que generará involucramiento y responsabilidad compartida en el logro de un mejor desempeño organizacional.

Igualmente se otorga a la organización una herramienta que permita contar con las acciones o estrategias necesarias para minimizar las pérdidas del capital humano, al disminuir los índices de rotación de personal, de acuerdo con el análisis de la gestión de recursos humanos.

De igual modo, la presente investigación se justifica por cuanto permite la revisión de teorías relativas a la gestión de recursos humanos; autores como Chiavenato (2011), Chirinos (2009) y Rey (2013), entre otros. En cuanto al aspecto metodológico el estudio se justifica por todo lo que permitirá el desarrollo de los pasos lógicos y secuenciales de la investigación, el diseño y aplicación de instrumentos de recolección de datos adaptados a las necesidades investigativas y de la organización que se beneficiará del presente estudio. De igual forma, permite ampliar la línea de investigación: "Gestión de personas" donde se ubica el actual proyecto de investigación.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEORICO

Este capítulo busca hacer referencia a los elementos teóricos ya existentes planteados por uno o más autores, con la finalidad de permitir a las investigadoras ampliar su proceso de conocimiento, también se realizan análisis de documentos, leyes y antecedentes considerados válidos, para sustentar las teorías y técnicas en las cuales se basa el estudio. El marco teórico según Méndez (2011:98)“supone una identificación de fuentes secundarias sobre las cuales se podrá diseñar la investigación propuesta. La lectura de textos, libros especializados, revistas y trabajos anteriores, en la modalidad de tesis de grado, es fundamental su formulación”.

#### Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de esta investigación, pretenden mostrar los estudios previamente realizados, que de alguna manera tengan relación con la investigación en curso, de forma que permita considerar la problemática planteada desde un punto de vista diferente y en un tiempo distinto.

A continuación se demuestra el trabajo desarrollado por Castillo (2012), denominado **La Gestión de los Recursos Humanos y su rol protagónico en el desempeño y responsabilidad social de la empresa CVA Azúcar, S.A.** Presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Su objetivo general fue analizar desde la gestión de los recursos humanos el rol protagónico



en el desempeño y responsabilidad social que tiene la empresa Corporación Venezolana Agrícola Azúcar, S.A. La investigación, fue desarrollada metodológicamente como de campo descriptivo no experimental.

Se concluyó que la situación actual sobre la Gestión del Recursos Humanos en la CVA Azúcar, S.A., en San Carlos estado Cojedes, denotó ciertas debilidades sobre el conocimiento, participación y difusión de la cultura organizacional entre el personal que allí labora, lo que no favorece la motivación y el compromiso del mismo con la cultura institucional que como es sabido implica visión, misión, valores y demás aspectos relacionados y determinantes para cumplir con la responsabilidad social empresarial.

Este antecedente representó un aporte, ya que la CVA Azúcar es una empresa de la administración pública que al igual que todas las empresas está regida por cierta normativa legal venezolana y al efecto la operatividad de la misma debe prever a través de la gestión de recursos humanos los mecanismos de la coordinación social. En otras palabras, enmarca la Responsabilidad Social Empresarial desde el contexto de la gestión de recursos humanos tanto al sector público como al privado.

Por otra parte, Latorre (2011), desarrolló una investigación titulada: **La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral**, Tesis doctoral, presentada ante la Universidad de Valencia, España. Su objetivo fue analizar cómo las percepciones, las expectativas y la satisfacción laboral de los trabajadores influyen en la relación entre la gestión de recursos humanos y los indicadores de desempeño tanto a nivel individual como a nivel organizacional, además, se examinó el papel mediador del clima psicológico de inseguridad laboral y de apoyo organizacional, de cumplimiento del

contrato psicológico por el empleador y de la satisfacción laboral entre otros aspectos de importancia.

En función de ello, se realizaron tres estudios: el primero a nivel individual, el segundo a nivel organizacional y el tercero a ambos niveles. Fue desarrollado mediante un estudio de campo con un diseño transversal, utilizando como procedimiento para la recolección de datos el cuestionario. Concluyendo de la siguiente forma: 1. Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso y basadas en la aproximación “soft” se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas de los empleados, Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso se relacionan positivamente con el apoyo organizacional y la autonomía favoreciendo la percepción de los empleados de que la organización cuida de su bienestar y que les proporciona margen de maniobra para llevar a cabo su trabajo, lo que redundará en mayor satisfacción y desempeño.

Se consideró de importancia la incorporación del presenta antecedente en virtud de proveer un universo ampliado de las situaciones que se pueden mostrar en las empresas, asociadas a la gestión de los recursos humanos, planteamiento fundamental del presenta estudio.

En el mismo orden de ideas, se muestra la investigación realizada por Martín (2011) titulada **Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas**. Tesis doctoral presentada la Universidad de Valladolid, España. El propósito fundamental fue examinar la contribución de la gestión de recursos humanos a los resultados organizativos, teniendo en cuenta el papel que puede jugar la retención del capital humano vinculado a los empleados valiosos de la organización.

Analizar la forma en que determinadas prácticas de recursos humanos (transaccionales y relacionales) contribuyen a la retención del capital humano y cómo esto conduce a mejorar la capacidad de innovación y los resultados de la organización.

La investigación se desarrolló con un diseño empírico, con una muestra de 30 empleados, que hubiesen recibido financiación para innovación, como instrumento se utilizó el cuestionario y test del factor único de Harman, expresando los resultados mediante tablas y gráficos. Para el contraste empírico de las hipótesis se utilizó el análisis de mínimos cuadrados parciales.

En conclusión se estimó que la dirección empresarial debe valorar el concepto del capital humano de la organización en toda su amplitud, valorando, por tanto, la potencialidad empresarial que tiene, no sólo el capital intelectual sino, también, el capital social y el capital afectivo de sus empleados.

La contribución de este trabajo se centran en el análisis de las prácticas de recursos humanos más influyentes en la retención de empleados estratégicos y en el análisis de los procesos intermedios por los que la gestión de recursos humanos influye en los resultados organizativos, proporcionando un aporte que ha permitido ahondar en la gestión de los recursos humanos, siendo estos elementos que permiten detallar un conjunto de fortalezas y oportunidades de mejoras para las organizaciones.

Por su parte, Escobar (2011), presentó un trabajo que lleva por título **La gestión de los recursos humanos: factor estratégico de desarrollo en una empresa de consumo masivo**. Presentado ante la Universidad de

Carabobo para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. La referida investigación tiene como objetivo general analizar la Gestión de los Recursos Humanos considerando la preeminencia del desempeño de los trabajadores en una empresa de consumo masivo.

De acuerdo a los objetivos planteados se desarrolló una investigación de campo con apoyo en la revisión documental o bibliográfica. Para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario conformado por 14 ítems; dicho instrumento fue aplicado entre la Alta Gerencia y el grupo de empleados de una empresa de consumo masivo. Entre los principales resultados arrojados se observó que existen deficiencias por parte de la Alta Gerencia acerca de cómo ejercer un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la participación, existen fallas en las interrelaciones con el equipo de trabajo, debido a que han descuidado o no han cultivado la tolerancia de saber escuchar.

Dicho trabajo se considera como antecedente, al aportar a la presente investigación un marco teórico a partir del cual se establezcan las interrelaciones entre la Gestión de los Recursos Humanos y los componentes claves del desarrollo y el desempeño profesional a través de las dinámicas laborales que configuran la estrategia del negocio.

Por último, se expone el trabajo de grado elaborado por Gómez (2011), **denominado “La Valoración de la Gestión de Recursos humanos en la calidad de los servicios que presta una empresa de transporte de rutas extra urbana Aero expresos ejecutivos, C.A.”.**Consignado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales Publicas. Su objetivo principal fue, analizar la calidad como garantía del servicio en el marco de la gestión de los recursos

humanos para establecer claves idóneas al personal que labora en una empresa de transporte de rutas extra urbanas considerando las nuevas transformaciones del entorno.

La investigación es de tipo descriptiva, la técnica para la recolección de los datos fue la encuesta a través de preguntas cerradas y dicotómicas, aplicada a una muestra de 100 usuarios que utilizan el servicio y otra de 70 trabajadores seleccionados aleatoriamente de una población de 394. Concluyendo de la siguiente manera: más del 90% de los encuestados opinan que Aero expresos Ejecutivos, presta un buen servicio bajos los fundamentos de calidad del servicio, esto se vincula a la gestión que realiza Recursos Humanos, a pesar de las transformaciones del entorno actual es una empresa que maneja la filosofía de “de brindar un buen servicio a sus clientes”

Cabe destacar que la naturaleza de la investigación, fue la base fundamental para su selección como ejemplo para el desarrollo de la presente investigación, ya que su aporte relativo al enlace gestión-calidad, resulto ser enriquecedor para el desarrollo del mismo.

### **Bases Teóricas**

En el presente aporte, se presentan las bases teóricas que acompañan la presente investigación.

La necesidad de organizar el trabajo en las empresas, para conseguir mayor productividad, se dejó sentir a finales del siglo XIX y principios del XX, una vez que la Revolución Industrial había madurado. Dos autores, Frederick Winslow Taylor, en Estados Unidos, y Henri Fayol, en Francia, fueron los

creadores de las primeras teorías de la organización científica del trabajo. Por su parte, Henry Ford aplicó en parte los principios tayloristas y comenzó la producción en cadena de grandes series de automóviles (el famoso Ford T); además, redujo drásticamente los costes de fabricación, aumentó sensiblemente los sueldos y aspiró a que sus obreros se convirtieran en clientes. El nuevo modelo de organización introducido por Ford se conoce como fordismo y se mantiene en la industria, sin demasiadas modificaciones, hasta la segunda mitad del siglo XX.

Las tres grandes corrientes del pensamiento organizativo empresarial:

1. La escuela de la Organización Científica del Trabajo, cuyo arranque se puede fechar con la aparición del libro *Principles of scientific management* del norteamericano Frederick W. Taylor en 1907, y los estudios de su equivalente en Europa, el francés Henri Fayol. Como precedente cabe citar al alemán Max Weber. También se suelen mencionar como pertenecientes a esta tendencia a Luther Gulick y a Lyndall Urwick.

El principal representante del enfoque de la organización científica del trabajo fue el ingeniero norteamericano Frederick Winslow Taylor quien, en 1911, publicó el libro titulado *Principios de la administración científica*. Sus ideas, denominadas taylorismo, fueron concebidas para la producción industrial y propugnaron una racionalización del trabajo que eliminaba tiempos muertos y establecía los movimientos que debían realizar los obreros para incrementar la productividad. La organización racional de las tareas era diseñada por una oficina técnica, que era la «encargada de pensar»; de ese modo, los obreros se convertían en meros ejecutores de tareas mecánicas, desechando cualquier atisbo de creatividad.

2. La escuela de las Relaciones Humanas, que, como reacción frente a la anterior, se inicia en 1927 con los conocidos experimentos llevados a cabo en Hawthorne por Elton Mayo.

El taylorismo y el fordismo, inicialmente bien acogidos, provocaron conflictos a los pocos años de su puesta en funcionamiento, ya que aumentaron rápidamente la monotonía y la fatiga industrial. Las protestas contra la aplicación de los nuevos sistemas de organización obligaron al gobierno norteamericano a nombrar en 1915 una comisión que investigase las causas del descontento surgido con la implantación de los nuevos métodos de trabajo. Ante la crisis provocada por la aplicación práctica de las ideas de Taylor, la industria norteamericana buscó nuevos métodos (música ambiental, descansos, etc.) para hacer el trabajo más humano, menos monótono y reducir, así, la fatiga y el descontento. En este contexto se produjeron las famosas experiencias de Elton Mayo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Co., que revolucionaron la concepción que se tenía hasta el momento sobre los recursos humanos (Puchol, 1995).

De los ensayos realizados por el equipo de Mayo se extrajeron las siguientes conclusiones:

- Existen otros incentivos al margen de los materiales.
- La atención y la consideración de la empresa hacia el trabajador es algo fundamental, ya que incide de forma muy positiva al hacer que se sienta emocionalmente satisfecho, lo que acrecienta la moral de los grupos, mejora el clima laboral (ambiente de trabajo), reduce la fatiga e incrementa la productividad.

3. La escuela de los Recursos Humanos, cuya datación no es tan universalmente aceptada, pero que aproximadamente se ubica en 1960 con la publicación de *The human side of enterprise* de Douglas MacGregor, y que junto a este autor engloba a nombres tan relevantes como los de Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chris Argyris y muchos otros.

Luis Puchol (1995) afirma que la escuela de los recursos humanos en realidad nació hacia 1960, quizá a partir de la publicación del libro de McGregor *El lado humano de las empresas* (McGraw-Hill, 2006). Pertenecen a esta corriente de pensamiento autores tan relevantes como Herzberg, Maslow o Lewin, entre otros.

El nuevo enfoque de estos autores subrayó de forma esencial la influencia de la motivación en la conducta humana; se crearon diversas teorías para analizar distintos aspectos del comportamiento motivado de los trabajadores, de modo que el objetivo de conseguir motivarlos constituyó, a partir de entonces, una meta de la política de personal en las empresas.

Puchol (1995) opina que tanto la escuela de relaciones humanas como la de recursos humanos constituyen un enfoque humanista de la organización del trabajo, por lo que podrían refundirse en una sola.

La teoría de sistemas parte de la idea de que la organización, como conjunto armónico, produce resultados superiores a los que cabría esperar de los distintos componentes que la forman, es decir, que constituye un sistema productivo en sí mismo. Esta nueva teoría destaca la importancia de la buena coordinación, de modo que si alguna de las piezas falla, el conjunto



del sistema se resiente. Una de sus aplicaciones a los temas de recursos humanos es el concepto de sinergia en los grupos de trabajo, que se analizará más adelante.

Dentro del enfoque de la teoría de sistemas se podría incluir la tesis del trabajo cooperativo (teoría Z) del profesor de origen japonés William Ouchi, para quien la administración de las empresas debe basarse en el sentido de responsabilidad comunitaria típico de la empresa japonesa. De acuerdo con esta orientación, es esencial el trabajo en equipo en la empresa, que se concibe como una comunidad humana donde la suerte de todos corre de forma paralela, de modo que cualquier individuo tiene la impresión de que sus problemas son colectivos y no pueden ser resueltos a costa de los demás (Puchol, 1995).

## **Gestión**

El término implica el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto en términos generales gestión es el desarrollo de una actividad o diligencias en particular tendentes a solucionar una situación en particular. Según Darromán y Velázquez (2011), gestión se refiere a:

La concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. De esta forma la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.(p.45)

## **La gestión de los Recursos Humanos**

La evolución que se ha producido y está produciéndose en los diversos ámbitos como culturales, sociales, económicos y tecnológicos, se pueden apreciar de igual manera, en los conceptos que mejor describen la relación existente entre las personas y las organizaciones, puesto que han venido pasando de una idea muy singular a un conjunto de significados que proyectan lo que en la actualidad podemos denominar Gestión de los Recursos Humanos. Al respecto, Chiavenato (2002) indica lo siguiente:

Hasta hace poco tiempo, en muchas organizaciones se hablaba de Relaciones Industriales: visión burocrática que viene desde el final de la revolución industrial con auge en 1950. En otras organizaciones se hablaba de Administración de Recursos los Humanos: visión más dinámica que predominó hasta 1990. En otras organizaciones más sofisticadas se hablaba de Administración de Personas o Administración de Talento Humano: enfoque que personaliza y ve la parte humana de los trabajadores sus habilidades y capacidades. (p.171).

La gestión de los recursos humanos, ha pasado a formar un papel protagónico dentro de las organizaciones, pues se denota que esta constituye el motor que impulsa el logro de las metas propias de la organización y por consiguiente la de los individuos. Al respecto Dolan y otros (2003:9) opina: “La gestión de los recursos humanos tiene repercusiones importantes en los resultados finales de la organización, a través de sus contribuciones al logro tanto de los objetivos explícitos como implícitos”.

Partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la

obtención de un negocio o beneficio empresarial y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse de acuerdo con Castaño (2005: 77), que la gestión de recursos humanos es "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos".

Siguiendo el orden de idea de ideas el éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de gestión de los Recursos Humanos, lo que conlleva a la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a cómo gerenciar el personal en tiempos de incertidumbre e inestabilidad, en ese sentido, Alfonso (2008) considera que:

Tener un nivel estratégico al estar ubicado en el ápice de la organización, allí donde se toman las decisiones importantes, no resta la responsabilidad de dejar de considerar el carácter funcional de quien asesora y orienta la actividad, y un nivel operativo que corresponde a todo aquél que tenga subordinados, siendo aquí donde se ejecutan propiamente las funciones en la gestión de recursos humanos que implica. (p. 88)

### **Subsistemas de la Gestión de los Recursos Humanos**

La gestión de recursos humanos comprende una serie de subsistemas o fases que sin ser excluyentes entre ellos se complementan y permiten el desarrollo de las diferentes actividades relacionadas con el recurso humano de una empresa. Al respecto, Chiavenato (2011:100) señala que: "Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas". Y los presenta de la siguiente forma:

Cuadro 1 Los cinco procesos básicos en la gestión de los recursos humanos

Proceso	Objetivo	Actividades
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH. Reclutamiento de personas Selección de personas.
Organización	Qué harán las personas en la organización	Integración de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Como conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Como preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Evaluación	Como saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistema de información Controles-Constancia- Productividad- Equilibrio Social

Fuente. Chiavenato (2011)

1. Atracción (o provisión): Chiavenato (2011:111) hace referencia que “son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado”.

Es decir son los relacionados con el suministro de las personas a la organización y encargado del reclutamiento y selección de personas.

2. Organización: Chiavenato (2011:165) “Son los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo”.

Dentro de una organización el procedimiento es el avala su continuidad o ocupación y organiza el trabajo de las personas dentro de la organización.

3. Retención: Chiavenato (2011:227) “Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es la que no capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino que los mantiene motivados en la organización”

Unos de los aporte que se genera aquí como los planes de remuneración económica, como prestaciones sociales , y de higiene y seguridad en el trabajo eso genera al trabajador una gran motivación dentro de la organización.

4. Desarrollo: Chiavenato (2011:316) “Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal”.

Las personas dentro de la organización, resaltan por su carácter dinámico y su increíble potencial de desarrollo. Como lo es la capacitación de desarrollo del personal y el desarrollo organizacional.

4. Según Chiavenato (2011) indica que la evaluación:

En las partes anteriores habladas de los subsistemas de integración, organización, retención y desarrollo de los recursos humanos de una organización. Sin embargo debe haber un subsistema de auditoría de recursos humanos, el cual permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente su

responsabilidad de línea respecto del personal.  
(p.368).

Las organizaciones no marchan por casualidad, sino con establecidas actitudes habilidades y procedimientos que les consientan lograr objetivos determinados.

### **Bases Legales**

Los aportes legales fueron necesarios para el transcurso de esta investigación, donde toda la información facilitada da el desarrollo del objetivo de estudio.

Adentro del subsistema conserva la salud y seguridad laboral en la cual está amparada con la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de trabajo (LOPCYMAT).

Que les garantiza a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado.

En el art. 1 Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de trabajo (LOPCYMAT) nos establece que todos los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores seguridad, salud y bienestar en un ámbito de trabajo adecuado, para los ejercicios físicos y mentales la promoción del trabajo seguro y saludables, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales.

El Art. 10 Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de trabajo (LOPCYMAT) evaluará las condiciones y medio ambiente de trabajo en prevención de accidente y enfermedades laborales.

A lo establecido en el Art.17 Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de trabajo (LOPCYMAT) tiene como finalidad garantizar a la población la aplicación del régimen Prestacional y Salud en el trabajo.

Toda organización debe poseer actual como obligación que lo establece Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de trabajo (LOPCYMAT), afiliar las medidas adecuadas para prever los accidentes laborales que lastimen la salud del trabajador para preservar la fuerza laboral y garantizar condiciones personales y materiales de trabajo.

En el Art.53 Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de trabajo (LOPCYMAT), se establece que el trabajador y las trabajadoras tienen derecho de desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio, el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales que se garantice sus condiciones de seguridad, salud y bienestar.

Título VIII de la Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras las Consecuencias de los accidentes y enfermedades profesionales, sobre venidos por efectos del servicio que presta el trabajador, o con ocasión directa a él, exista o no culpa o negligencia de la empresa o por parte de los trabajadores o aprendices. (Art 560).

## **Definición de Términos Básicos**

**Adiestramiento:** Es un proceso sistemático a través de la utilización de diferentes técnicas para lograr un cambio de comportamiento en los Recursos Humanos, con la finalidad de alcanzar en ellos un nivel de exigencia.

**Aprendizaje:** Un proceso y una serie de actividades orientados a capacitar a un individuo para asimilar y desarrollar conocimientos, técnicas, valores y comprensión, factores que se relacionan no solo con un campo de actividades reducido sino que permiten, analizar y solucionar una amplia gama de problemas.

**Aptitud:** Característica biológica o aprendida que permite a una persona hacer algo mental o físico.

**Capacidad:** Sabiduría, práctica, experiencia y habilidad en una serie de actividades o formas de trabajo

**Capacitación:** Se refiere a las actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual.

**Capital Intelectual:** Es la suma de todo lo que saben las personas en la compañía, lo que le da una ventaja competitiva en el mercado.

**Conocimiento:** Inteligencia o combinación de idea, aprendizaje y modelo mental



**Competencia:** Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.

**Comunicación:** Proceso mediante el cual las personas trata de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes.

**Desarrollo de Personal:** la cual viene a ser el punto central de esta investigación, abarca desde la orientación del personal, una vez inmerso en la organización, pasando por la capacitación y el adiestramiento, logrando objetivos corporativos y personales evaluando su desempeño para conocer sus debilidades y fortalezas, hasta la planificación de carrera para obtener un personal altamente calificado que conozca todo el sistema productivo de la organización.

**Desarrollo:** Un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades.

**Desarrollo Profesional:** Se interpreta como la suma de las experiencias, acciones propias y oportunidades de los Recursos Humanos que laboran en las empresas para lograr sus objetivos profesionales.

**Desempeño:** Es la posibilidad individual para enfrentar y resolver situaciones concretas mediante el uso adecuado de los recursos disponibles.

**Destrezas:** Competencias relacionadas con la tarea.

**Dirigir:** Tomar la batuta de las decisiones comprendidas por la autentica gestión de recurso humano por medio de un liderazgo efectivo.

**Evaluación:** Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

**Gerencia:** Se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa.

**Gestión:** El término implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

**Gestión del Conocimiento:** Es un concepto aplicado en las organizaciones, que busca transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.

**Promoción de Personal:** que se refiere a introducir en la organización un personal calificado y que cumpla con las exigencias que el sistema productivo de la organización exige, estableciendo de ese modo un equilibrio funcional.

**Recursos Humanos:** Son el conjunto de personas que poseen las habilidades, motivación y características personales que encajan funcionalmente en la estructura de la organización.

**Organización:** Es un sistema social diseñado para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo.

**Valoración:** Es la asignación de valor a algún objeto o bien, en este caso se le da una valoración cualitativa a la gestión de recursos humanos, la cual puede ser positiva o negativa.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El presente estudio se enmarca en una investigación evaluativa en virtud que se evalúa el proceso de la gestión de recursos humanos de una empresa de transporte.

Arias (2006:16) señala que “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema”. Los aspectos significativos de los hechos y fenómenos hacia los cuales estuvo definida la investigación.

#### **Naturaleza de la Investigación**

El tipo de Investigación es descriptiva debido a que los análisis que se efectúan en la empresa de transporte privado ubicada en Valencia, estado Carabobo detallan las causas y consecuencias que se derivan de la problemática planteada. Tal como lo expresa Tamayo (2007:46) la investigación de tipo descriptivo “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos.”. Es por ello que se describe la situación de manera tal, que permite alcanzar el objeto de estudio.

El método de estudio es de campo pues permitió, según lo señala Hernández (1996:150), detallar “las propiedades más resaltantes de quienes van hacer sometidos a este estudio, midiendo y evaluando una serie de aspectos, dimensiones o componentes de la gestión de Recursos Humanos”.

## **Estrategia Metodológica**

Se afianza en un trabajo de campo a través de un diseño de instrumento en forma de cuestionario con preguntas relacionadas a los objetivos que dan respuestas a los objetivos determinados. Por lo tanto, luego de la elaboración del diagnóstico al que se refiere el primer objetivo específico, se establecieron las fortalezas y debilidades del proceso de gestión de recursos humanos en la empresa en estudio, tal como reza el objetivo específico número dos, así como la descripción de las acciones de mejoras y/o mantenimiento de la gestión de los recursos humanos a partir de los hallazgos de la presente investigación según el objetivo específico número tres. Con la finalidad de establecer los elementos claves que determinen, intervengan y agreguen valor, para obtener las vías de solución que conduzcan al desarrollo de los objetivos.

## **Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

Como se mencionó previamente, la fuente de los datos será primaria, ya que por ser un diseño de campo, se obtendrán directamente de la realidad en estudio, por lo que es imprescindible identificar las técnicas e instrumento de recolección de datos que se aplican para darle respuesta a los objetivos de estudio. Pérez (2005:77) afirma que “la *técnica* es el método y los instrumentos que permiten al investigador obtener y recabar datos acerca de las variables de estudio.” Por lo que cada instrumento va asociado a una técnica escogida.

De allí que, las técnicas han sido la encuesta. Bajo este modelo Sabino (2007:43) define a la encuesta como la técnica que: “se trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos.” En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, se tiene que los mismos fue el cuestionario.

El cuestionario que se utilizo es de tipo escala de lickert, con alternativas múltiples: Siempre (5); Casi siempre (4); Indiferente (3); Casi Nunca (2) y; Nunca (1) así como también preguntas cerradas. Dicho cuestionario se aplicó a la totalidad de los trabajadores del transporte privado ubicada en Valencia, estado Carabobo. Así se permitió conocer opiniones específicas sobre las variables del tema objeto de estudio.

Sabino (2002), hace referencia a estos dos tipos de preguntas y las define como:

Las Preguntas de alternativas fijas, llamadas comúnmente cerradas, formalizan mas el cuestionario, pues en ellas solo se otorga al entrevistado la posibilidad de escoger entre un número limitado de respuestas posibles. Las preguntas de final abierto, llamadas también simplemente abiertas, proporcionan una variedad más amplia de respuestas pues estas pueden ser emitidas libremente los respondientes. (P.110)

## **Población y Muestra**

### ***Población***

Balestrini (1997:137), define la población como “la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. Para el progreso de esta investigación, la población elegida está conformada por 29 trabajadores de la empresa en estudio.

A la totalidad de estos es lo que se denomina población. Sin embargo, en algunos casos dados las características de la empresa y generalmente por la cantidad de trabajadores son necesarias y pertinentes extraer una cantidad manejable, es por eso que se tomara como población veintinueve (29) trabajadores y que debido al tamaño no se tomó muestra. A continuación se presenta su distribución. (Ver cuadro 2)

**Cuadro 2**

#### **Distribución de la población**

N	Departamento	Población
1	Socios	04
2	Administración de Finanzas	04
3	Supervisor	01
4	Choferes	16
5	Mecánico	01
6	Ayudante mecánico	01
7	Mantenimiento	02
Total		29

Fuente: Transporte privado ubicado en Valencia (2015)

## **Validez y confiabilidad**

Por haberse seleccionado la técnica del uso y aplicación de la encuesta, se debe considerar dos requisitos esenciales: Validez y Confiabilidad.

### **Validez**

Con relación Sampieri, Collado y Lucio (2006:278) definen validez de la siguiente manera: “Grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”. Para obtener la validez del instrumento, se hizo por parte de un juicio de experto, conformado por profesionales de las áreas gerenciales y de investigación, quienes revisaron cuidadosamente el cuestionario para determinar la validez de contenido.

El origen de validar el instrumento radica en solicitar al especialista que tome en consideración lo siguiente: Redacción donde el experto indica (si), (no) y (otra opinión), si se ajusta al propósito de la investigación o debe cambiar.

Se utilizó para estimar la validez una selección de especialistas tales como: Metodológico, de Investigación y Estadística en el área objeto de estudio, entregándoseles a cada uno, un formato en el cual contiene el objetivo general y los específicos de la investigación, la tabla de especificación de los aspectos que se investigaron, el instrumento que se utilizó donde los expertos la pertinencia o no de cada ítems. (Ver anexos B, C y D)



## **Confiabilidad**

Según Sampieri, Collado y Lucio (2006:277) definen confiabilidad como: “Grado en el que un instrumento produce resultado consistente y coherentes”

En términos generales, se refiere al grado en que un instrumento aplicado varias veces da resultados iguales.

Para determinar la confiabilidad se utilizaron dos instrumentos uno el coeficiente Alfa de cronbach, el otro Kuder y Richarson.

Sampieri, Collado y Lucio (2006:341) precisan como escalamiento tipo Likert “Conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”

Eso quiere decir, que se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que elija uno de los cinco puntos o categorías de la escala, el cual requiere una sola administración del instrumento y producen valores que oscilan entre 0 y 1.

Cuyos resultados dieron un nivel de confiabilidad igual a 96,74%, tal como a continuación se demuestra:

ALPHA= 0,967 0,967

N = 24 Número de Items  
Número de Items -1 grado de  
N -1 = 23 libertad  
Sumatoria de varianzas  
St = 5,743 (Items)  
S = 75,45 Varianza

Según Hurtado, Toro (2000:443) señalan que: “La técnica de Kuder – Richardson sólo es aplicable a aquellos casos en que la respuesta a cada ítem pueden calificarse como 1 ó 0 cada una”. A continuación se presenta la fórmula y resultados de dicho coeficiente:

Codificación: Si = 2 ; No = 1      p =si;      q=no

$$K_r = K/K-1 * (S_X^2 - \sum p_1 * q_1 / S_X^2)$$

$$\sum p_1 * q_1 = 1,0083$$

$$K_r = 11/10 * [(2,96 - 0,7253) / 2,96]$$

$$K_r = 0,7253 * 100 = 72,53\%$$

### **Tabulación y Análisis de datos**

Una vez logrados los datos se tabularon en base a los objetivos específicos de la investigación, analizándolos por medio de la estadística descriptiva utilizando la técnica de distribución de frecuencias, destacando el uso de su naturaleza como son las frecuencias relativas y acumulativas.

Según Sampieri, Collado y Lucio (2006:300) definen la estadística descriptiva como: “La primera tarea es describir los datos, valores o

puntuaciones obtenidas para cada variable”. Por otro lado Sampieri, Collado y Lucio (2006:300) definen distribución de frecuencia: “Una distribución de frecuencia es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”,

Posteriormente se procedió al análisis e interpretación de la información obtenida, representada en las graficas estadísticas de tortas y tablas, que se presentan en el capítulo IV en hoja de cálculo, obteniendo cuadros con frecuencias y porcentajes, se analizó de forma descriptiva los resultados.

**Cuadro 3**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

Objetivos Específicos	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
<p>Nº1</p> <p>Describir acciones de mejora y/o mantenimiento de la gestión de recursos humanos a partir de los hallazgos de la investigación</p>	<p>Accion es de mejora y/o mantenimiento de la gestión de recursos humanos a partir de los hallazgos de la investigación</p>	<p>Una acción es la que aumenta la capacidad de la organización para efectuar las obligaciones, es decir que una acción de mejora ayuda a la organización a ir más rápido</p>	<p>10. Calidad de vida en el trabajo</p> <p>11. Sistema de información</p> <p>12. Disciplina</p> <p>13. Responsabilidad social</p>	<p>El ambiente laboral. Preg (10.1)</p> <p>Reúnen, procesan, almacenan y difunden información. Preg (11.1) Tomas de decisiones. Preg (11.2)</p> <p>Normas por cumplir. Preg (12.1) Acción disciplinaria. Preg (12.2)</p> <p>Responsabilidad social empresarial. Preg(13.1) Compromisos. Preg (13.2)</p>	<p>Trabajadores de la empresa de transporte privado, ubicada en Valencia, estado Carabobo</p>	<p>Encuesta (cuestionario tipo escala de Lickert)</p>

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

**Cuadro 4**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

Objetivos Específicos	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Nº 2  Diagnosticar la aplicación de los procesos de la gestión de recursos humanos, dentro de la empresa de transporte privado, ubicada Valencia, estado Carabobo	Procesos de la gestión de recursos humanos	Acciones de adiestramient o desarrollo de personal y organizacion al con el propósito de incrementar valor a las organización para así ampliar aptitudes y destrezas	1. Procesos de reclutamiento y selección  2. Rotación y ausentismo  3. Mantenimiento de personal  4. Desarrollo	Planificación de los procesos. Preg (1.1) Inventario de necesidades. Preg (1.2) Reclutamiento de personal. Preg (1.3) Fuentes de reclutamiento. Preg (1.4) Selección de personal. Preg (1.5) Control de los proceso de reclutamiento y selección. Preg (1.6)  Relaciones laborales o de trabajo. Preg (2.1) Indicadores de rotación y ausentismo. Preg (2.2) Niveles de rotación y ausentismo. Preg (2.3) Diagnóstico de rotación y ausentismo. Preg (2.4)  Nomina. Preg (3.1) Administración de personal. Preg (3.2) Valores. Preg (3.3) Salarios. Preg (3.4) Compensación salarial. Preg (3.5) Nivel de productividad. Preg (3.6)  Desarrollo del personal. Preg (4.1) Plan de adiestramiento. Preg (4.2)	Trabajadores de la empresa de transporte privado, ubicada en Valencia, estado Carabobo	Encuesta (cuestionario tipo escala de Lickert)

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

**Cuadro 5**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

Objetivos Específicos	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
<p>Nº 3</p> <p>Analizar las fortalezas y debilidades del proceso de gestión de recursos humanos en la empresa en estudio.</p>	<p>Fortalezas y Debilidades proceso de gestión de recursos en la empresa de estudio</p>	<p>Son las habilidades especiales con que cuenta la organización, y que le accede tener un enfoque favorito frente a la competitividad. Son aquellos factores que existen en una situación desfavorable a la competencia, recursos de los que falta, habilidades que no se tienen.</p>	<p>5. Eficiencia</p> <p>6. Manejo de conflictos</p> <p>7. Responsabilidad</p> <p>8. Confidencial</p> <p>9. Personal calificado</p>	<p>Indicadores de gestión. Preg (5.1) Indicadores de los procesos de gestión de recursos humanos. Preg (5.2)</p> <p>Conflictos Internos. Preg (6.1) Solución de conflictos. Preg (6.2) Técnicas para el manejo de conflictos. Preg (6.3)</p> <p>Responsabilidad de los resultados de la gestión. Preg (7.1) Responsabilidad de la gestión de recursos humanos. Preg (7.2)</p> <p>Información de carácter confidencial. Preg (8.1)</p> <p>Calificada la gestión de recursos humanos. Preg (9.1) Decisión de los procesos. Preg (9.2)</p>	<p>Trabajadores de la empresa de transporte privado, ubicada en Valencia, estado Carabobo</p>	<p>Encuesta (cuestionario tipo escala de Lickert)</p>

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Una vez recabados los datos obtenidos a través la aplicación de las técnicas de recolección de datos, correspondió tabular y graficar la información orientada a ilustrar el problema en forma diáfana. La información fue analizada conforme a pautas básicas, considerando reseñas numéricas en forma dividida de los enunciados en forma verbal. Los datos numéricos, quedan, representados como se reflejan, luego se revisan y concretan en forma manifiesta y de clara comprensión, dando la apertura para los análisis correspondientes relacionando los resultados porcentuales con las respuestas expuestas por los encuestados.

En este sentido Sabino (2007:171), conceptualiza al método de exposición de la data, indicando que la demostración y análisis de los resultados, “son los datos, a partir de los cuales será posible sacar las conclusiones generales que apunten a esclarecer el problema formulado en los inicios del trabajo”. La recolección de datos tiene por finalidad formar cuadros estadísticos, sobre la base de la distribución de frecuencias y gráficos ilustrativos, orientados a sintetizar sus valores. Por ello, en el presente capítulo muestran los resultados del cuestionario, para ilustrar la situación que presenta la empresa en torno al problema planteado, relacionando los mismos con los objetivos específicos, variables, dimensiones e indicadores, que permitan evaluar el proceso de gestión de recursos humanos aplicada en una empresa de transporte privado, ubicada en Valencia, estado Carabobo.

En relación al primer objetivo específico que plantea diagnosticar la aplicación de los procesos de la gestión de recursos humanos, dentro de la

empresa de transporte privado, ubicada Valencia, estado Carabobo, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Dimensión: Proceso de la gestión de recursos humanos.**

**Indicador: Procesos de reclutamiento y selección**

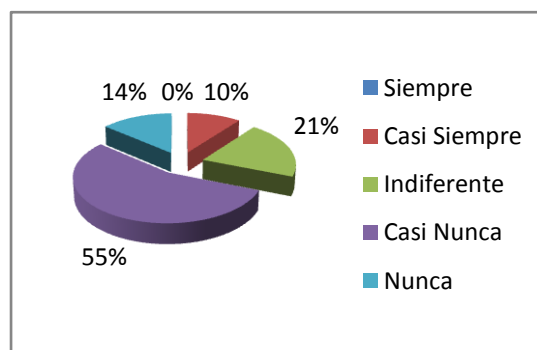
Pregunta N° 1. Realizan la planificación de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Cuadro 6. Planificación de los procesos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	3	10%
Indiferente	6	21%
Casi Nunca	16	55%
Nunca	4	14%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 1: Planificación de los procesos



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que el 10% opinó que casi siempre se realiza la planificación de los procesos de reclutamiento y selección de personal,



adicionalmente el 21% refirió indiferente, mientras que la mayoría, es decir, un 55% indicó casi nunca y finalmente un 14% manifestó nunca. Esto demuestra importantes fallas en el proceso de planificación, reclutamiento y selección de personal. Para Rey (2013:35), "El proceso de planificación de recursos humanos consiste en analizar e identificar las necesidades y disponibilidad de recursos humanos, de manera que la organización pueda lograr sus objetivos". La empresa delega en otro departamento no especializado las funciones de recursos humanos, por lo tanto no logra la satisfacción de sus objetivos.

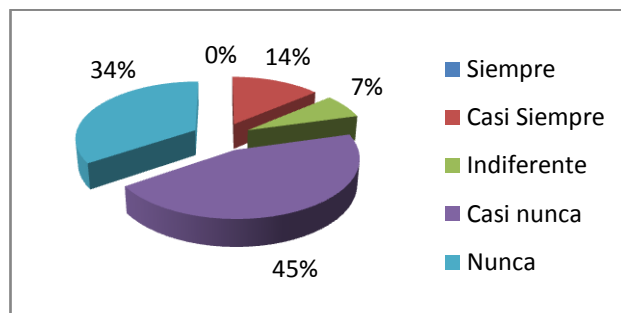
Pregunta N° 2. Realizan un inventario de necesidades de personal.

Cuadro 7. Inventario de necesidades de personal.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	4	14%
Indiferente	2	7%
Casi nunca	13	45%
Nunca	10	34%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 2. Inventario de Necesidades de personal



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que el 14% opinó que casi siempre se realiza un inventario de necesidades de personal, el 7% refirió que era indiferente, mientras que un 45% indicó casi nunca y finalmente un 34% manifestó nunca. Los dos últimos renglones, nunca y casi nunca abarcan una mayoría del 79%, lo que pone en evidencia la falta de elaboración de inventarios de necesidades de personal.

Para Gan y Triginé (2013:3), el objetivo del inventario de personal "es que pueda disponer de un inventario real y actualizado de su estructura de personal que le permita tomar decisiones con respecto a su plantilla en el corto y mediano plazo". En consecuencia la empresa le cuesta tomar decisiones necesarias con fluidez y veracidad, sobre el inventario de necesidad ya que no tiene el personal idóneo.

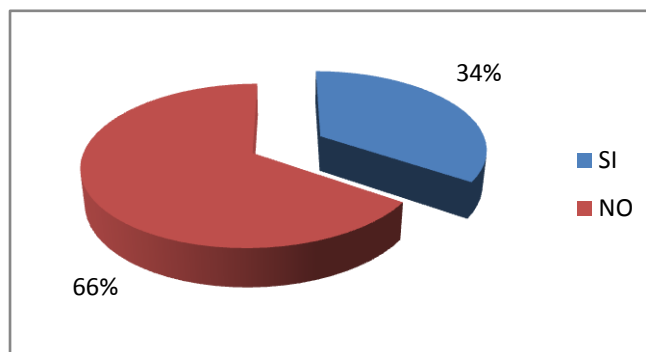
Pregunta N° 3. Aplican técnicas para el reclutamiento de personal.

Cuadro 8. Técnicas para el reclutamiento de personal.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	34%
NO	19	66%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 3. Técnicas para el reclutamiento de personal.



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un 34% de la población encuestada, consideró que si se aplican técnicas para el reclutamiento del personal, por el contrario, un renglón de dicha población que asciende al 66% opinó que no se aplican dichas técnicas. Así se explica, que el reclutamiento amerita determinados técnicas, fuentes y medios para atraer posibles candidatos, sin embargo, según las respuestas obtenidas, se denota que no las aplican.

Al respecto Chiavenato (2011) expresa del reclutamiento:

El proceso de reclutamiento interno se inicia con la recepción de la solicitud de personal emitida por la unidad que presenta la vacante, se procede a la revisión del archivo de elegibles para constatar los posibles candidatos que están en posición de ser ascendidos o transferidos, a continuación se citan a los candidatos. De ser negativa la revisión del archivo de elegibles, se utilizan medios internos de publicación tal como las carteleras internas, comunicaciones escritas a otros departamentos. Una vez agotadas las instancias internas, se procede al reclutamiento de personal externo. (p. 224)

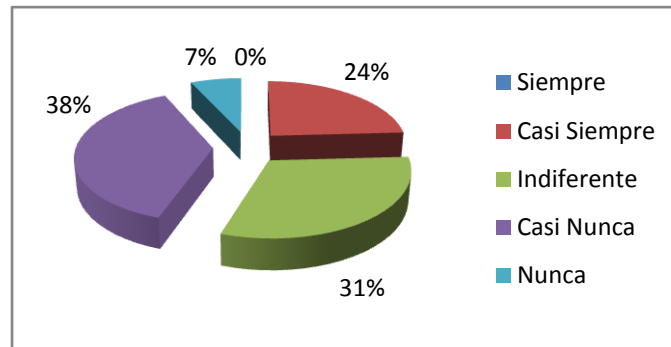
Pregunta N°4. Utilizan fuentes de Reclutamiento ajustadas a las necesidades de la empresa.

Cuadro 9. Fuentes de Reclutamiento

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	7	24%
Indiferente	9	31%
Casi Nunca	11	38%
Nunca	2	7%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 4.Fuentes de Reclutamiento.



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que el 24% opinó que casi siempre se utilizan fuentes de reclutamiento ajustadas a las necesidades de la empresa, por su parte el 31% refirió ser indiferente, mientras que un 38% indicó que nunca y finalmente un 7% manifestó nunca.

Para León (2012) refiriéndose a las fuentes de reclutamiento expresa:

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades. (p. 2)

Con base a los resultados se puede inferir que la empresa no utiliza fuentes de reclutamiento para captar posibles candidatos, siendo esta una debilidad para encontrar personal idóneo. Por lo tanto las personas acude por voluntad propia a solicitar empleo, ya que la información les llega por trabajadores de la empresa, en algunos casos por trabajadores que se retiran

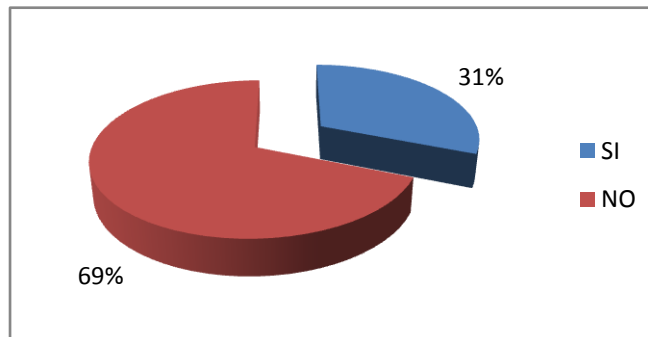
Pregunta N°5. Aplican técnicas para la selección de personal.

Cuadro 10. Técnicas para la selección de personal.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	31%
NO	20	69%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 5. Técnicas para la selección de personal.



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un 31% de la población encuestada, consideró que si se aplican técnicas para la selección de personal, por el contrario, la mayor parte de la población que asciende al 69% opinó que no se aplican dichas técnicas, lo que demuestra una gran carencia de normativas y técnicas que afectan negativamente el proceso de ingreso de personal idóneo o adecuado para cada cargo en la empresa.

En palabras de Villegas (2009:2), destaca que "la selección de personal consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas para comparar las

cualidades requeridas de los solicitantes, con los requisitos exigidos para el puesto". Estos requisitos, al igual que las calificaciones personales, se especifican mediante un conjunto de procedimientos que se utilizan para determinar si una persona satisface las exigencias de educación, experiencia, aptitudes, habilidades y condiciones personales para el eficaz desempeño de un determinado puesto. El personal ignora ese tipo de dinamismo ya que por su necesidad no presta atención si existe la técnica que optimice la selección, simplemente toman el empleo para satisfacer su necesidad.

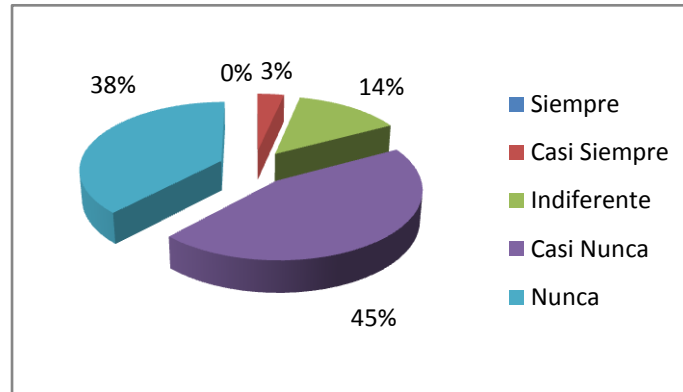
Pregunta N°6. Mantienen un control de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Cuadro 11. Control de los procesos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	3%
Indiferente	4	14%
Casi Nunca	13	45%
Nunca	11	38%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 6. Control de los procesos



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que el 3% opinó que casi siempre se mantiene un control de los procesos de reclutamiento y selección de personal, el 14% refirió que con indiferencia, mientras que un 45% indicó casi nunca y finalmente un 38% manifestó nunca. Es llamativo el bajo porcentaje de personas que consideran que realmente existe un control en este proceso, por lo que se infiere la falta de organización para la realización de dichos procesos.

Cabe destacar lo enunciado al control de estos procesos expuesta por Chiavenato (2011):

Uno de los principales problemas que se presentan en la administración de un proceso es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados, es decir, sus salidas. Solo con esa retroalimentación es posible saber si es necesario intervenir para corregir los errores y ajustar el

funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez.  
(p. 217)

### Indicador: Rotación y ausentismo

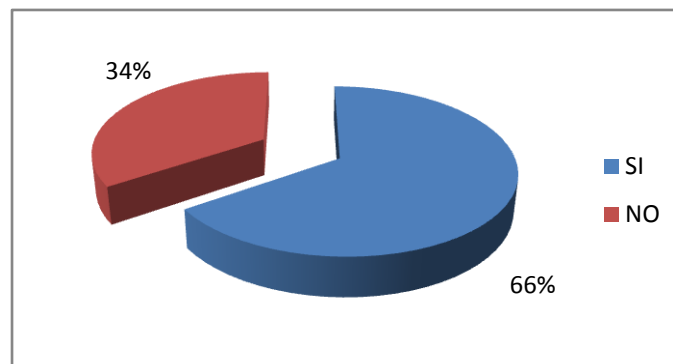
Pregunta N°7. Cuando usted falta y no lo justifica tiene algún descuento.

Cuadro 12. Rotación y Ausentismo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	19	66%
NO	10	34%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 7. Rotación y Ausentismo.



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un 66% de la población encuestada, consideró que si faltaban y no lo justifican tenían algún descuento, por el contrario, un renglón de dicha población que asciende al 34% opinó que no se aplican descuentos.



Esta realidad es comprobada por Chiavenato (2011:203), cuando asevera en relación al ausentismo que: “son las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo”. Esta situación implica que la empresa debe llevar un control de las inasistencias, determinar las causas, los costos que conlleva y por supuesto, si la política de recursos humanos y el marco legal venezolano establece el descuento por nómina de los días de ausentismo.

Con respecto a la rotación, Chiavenato (2011), lo define como:

La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ellas. (p. 188)

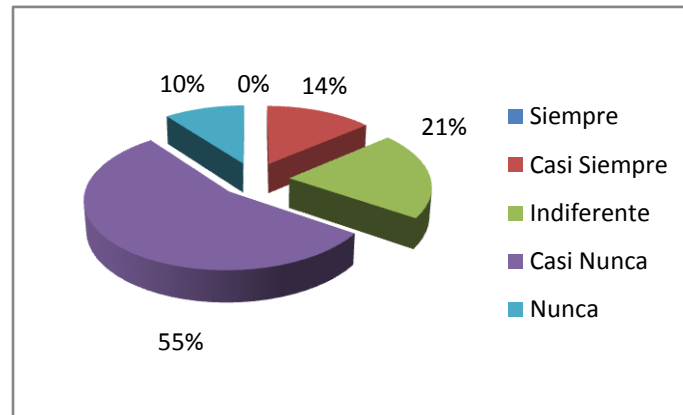
Pregunta N°8. Poseen indicadores para medir la rotación y el ausentismo de personal.

Cuadro 13. Indicadores para medir la rotación y el ausentismo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi Siempre	4	14
Indiferente	6	21
Casi Nunca	16	55
Nunca	3	10
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 8. Indicadores para medir la rotación y el ausentismo



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que al 14% opinó que casi siempre utilizan indicadores para medir la rotación y el ausentismo de personal, el 21% refirió indiferencia, mientras que un 55% indicó casi nunca y finalmente un 10% manifestó nunca. Esto permite inferir que no se realiza el cálculo de los indicadores de gestión de rotación y ausentismo, incurriendo en el desconocimiento de los costos que estos le acarrearán a la empresa en estudio, lo que demuestra una gran carencia de normas y técnicas que afectan negativamente al proceso.

A este respecto, Chiavenato (2011:190), explica: "El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo". También el autor, explica en qué consiste el cálculo del ausentismo como: "El índice de ausentismo señala el porcentaje del tiempo no trabajado durante las ausencias, con relación al volumen de actividad esperada o planeada".

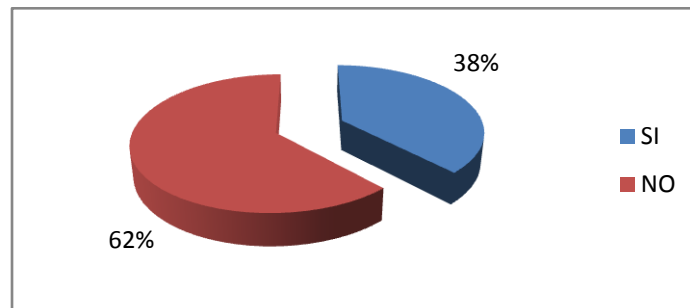
Pregunta N°9. Existen altos niveles de rotación y ausentismo dentro de la organización.

Cuadro 14. Altos niveles de rotación y ausentismo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	38%
NO	18	62%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 9. Altos niveles de rotación y ausentismo.



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un 38% de la población encuestada, consideró que si habían altos niveles de rotación y ausentismo, por el contrario, un renglón de dicha población que asciende al 62% opinó que no.

De esta información se puede inferir, que a pesar que otro departamento se encarga de llevar indicadores de recursos humanos para el ausentismo y la rotación, se evidencia que no hay índices de ninguno en la empresa, porque no se lleva un control de manera constante.

Al respecto Chiavenato (2011:206), manifiesta: "La rotación y el ausentismo constituyen factores de incertidumbre e imprevisibilidad para la organización, ocasionados por el comportamiento de los recursos humanos".

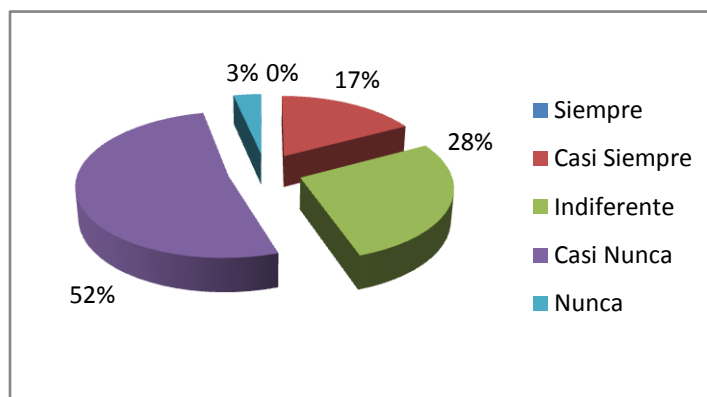
Pregunta N°10. Se realizan diagnósticos dentro de la organización de rotación y ausentismo

Cuadro 15. Diagnósticos de rotación y ausentismo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	5	17%
Indiferente	8	28%
Casi Nunca	15	52%
Nunca	1	3%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 10. Diagnósticos de rotación y ausentismo



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que el 17% opinó que casi siempre realizan diagnósticos dentro de la organización de rotación y ausentismo, el 28% refirió indiferencia, mientras que un 52% indicó casi nunca y finalmente un 3% manifestó que nunca. Estos resultados demuestran que se realizan

pocas evaluaciones de las causas de ausentismo y rotación en esta empresa.

En este sentido, establece Chiavenato (2011) con respecto a esta situación:

Muchas organizaciones tratan de combatir el ausentismo y la rotación de personal actuando sobre los efectos: sustituyendo a los empleados que se desvinculan o descontando los días dejados de laboral o incluso castigando a los ausentes. No obstante, la causa del problema permanecen indefinidamente. La tendencia actual es actuar sobre las causas de la rotación y el ausentismo y no sobre los efectos. De este modo es fundamental establecer sus causas y determinantes. (p. 206)

### **Indicador: Mantenimiento de personal**

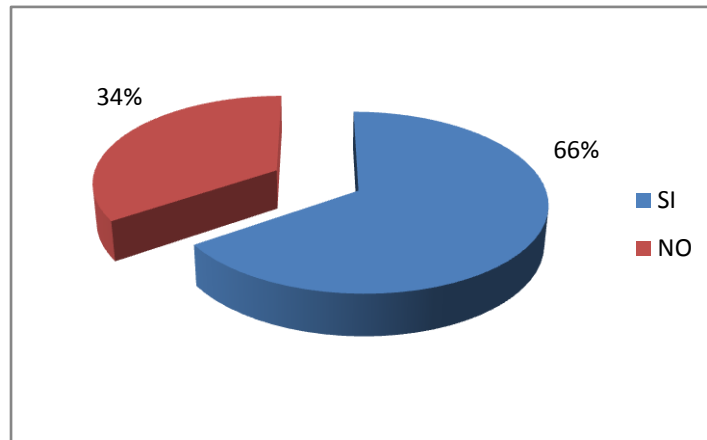
Pregunta N°11. Son reflejados adecuadamente los descuentos en tu nómina

Cuadro 16. Descuentos en nomina

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	19	66%
NO	10	34%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 11. Descuentos en nomina



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un 66% de la población encuestada, consideró que si son reflejados adecuadamente los descuentos en la nómina, por el contrario, un renglón de dicha población que asciende al 34% opinó que no. En este renglón, referidos al ausentismo y el descuento por nómina, se hace mención a la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), en Efectos de la suspensión de la relación de trabajo: Artículo 73. Durante el tiempo que dure la suspensión, el trabajador o trabajadora no estará obligado u obligada a prestar el servicio ni el patrono o la patrona a pagar el salario.

Teniendo en cuenta que, las faltas pueden ser justificadas o injustificadas, encontrándose en las mismas las dispuesta por la LOTTT, artículo 72, en los casos de los literales a) y b) del artículo anterior, el patrono o la patrona pagará al trabajador o trabajadora la diferencia entre su salario y lo que pague el ente con competencia en materia de seguridad social. En caso que el trabajador o trabajadora no se encuentre afiliado o afiliada a la seguridad

social por responsabilidad del patrono o de la patrona, éste o ésta pagarán la totalidad del salario.

Por lo tanto, los descuentos por nómina pueden considerarse siempre que se apeguen al marco legal venezolano, justificable y considerado en las normas y procedimientos internos de la empresa en estudio.

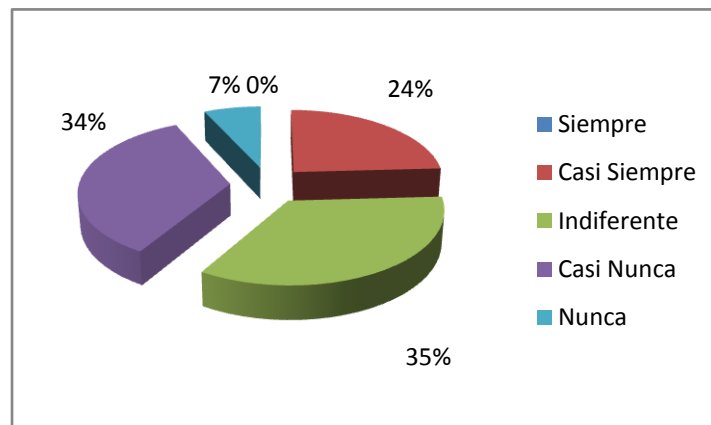
Pregunta N°12. La empresa ofrece cursos de adiestramiento o desarrollo personal.

Cuadro 17. Cursos de adiestramiento o desarrollo personal.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	7	24%
Indiferente	10	35%
Casi Nunca	10	34%
Nunca	2	7%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 12. Cursos de adiestramiento o desarrollo personal.



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que el 24% opinó que casi siempre la empresa ofrece cursos de adiestramiento o desarrollo personal, el 35% refirió indiferencia, mientras que un 34% indicó casi nunca y finalmente un 7% manifestó nunca. Obviamente no se invierten los recursos suficientes para calificar y optimizar el desempeño de los trabajadores.

Cabe expresar lo expuesto por Rey (2013), en relación al adiestramiento y desarrollo de personal:

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

En relación al desarrollo de personal, el autor expresa:

El desarrollo se define como un proceso continuo, de largo plazo, el cual aplicado de manera sistemática y organizada, permite que las personas se vayan preparando progresivamente para ocupar posiciones superiores o más relevantes dentro de la organización, en función de sus capacidades y potencialidades demostradas. (p. 55)



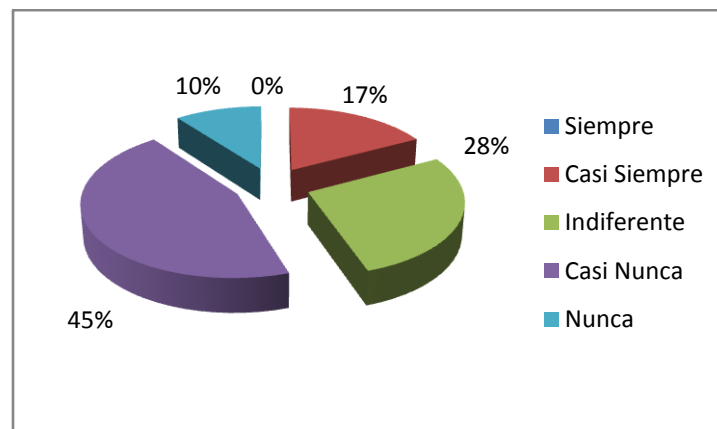
Pregunta N°13. Dan a conocer los valores de la empresa.

Cuadro 18. Valores de la empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	5	17%
Indiferente	8	28%
Casi Nunca	13	45%
Nunca	3	10%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 13. Valores de la empresa.



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que el 17% opinó casi siempre se dan a conocer los valores de la empresa, el 28% refirió indiferencia, mientras un 45% indicó casi nunca y finalmente un 10% manifestó que nunca. Estos resultados reflejan que esta información no es manejada por la gran mayoría de los trabajadores afectando la cultura organizativa de la empresa, las

expectativas, cohesión, trabajo de grupo, compromiso, estabilidad, entre otros efectos.

Robbins (2004), define los valores define como: “convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado final de existencia es preferiblemente desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia”. (p.625)

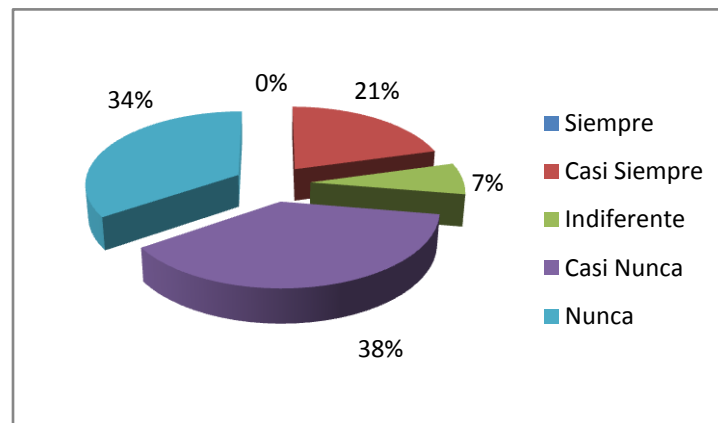
Pregunta N° 14. Ofrecen salarios acordes con la realidad económica de la región.

Cuadro 19. Salarios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	6	21%
Indiferente	2	7%
Casi Nunca	11	38%
Nunca	10	34%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 14. Salarios



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que el 21% opinó que casi siempre, ofrecen salarios acordes con la realidad económica de la región, el 7% refirió indiferencia, 38% indicó casi nunca y finalmente un 34% manifestó nunca. Es de hacer notar que la mayor parte de los trabajadores encuestados, consideran que los salarios dados por la empresa no son acordes a sus necesidades, lo que puede generar, falta de motivación y en consecuencia justificar un alto nivel de ausentismo.

Chiavenato (2011) expresa: “Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es la que no capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino que los mantiene motivados en la organización”. Unos de los aportes que se genera aquí como los planes de remuneración económica, como prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo, eso genera al trabajador una gran motivación dentro de la organización. (p.227)

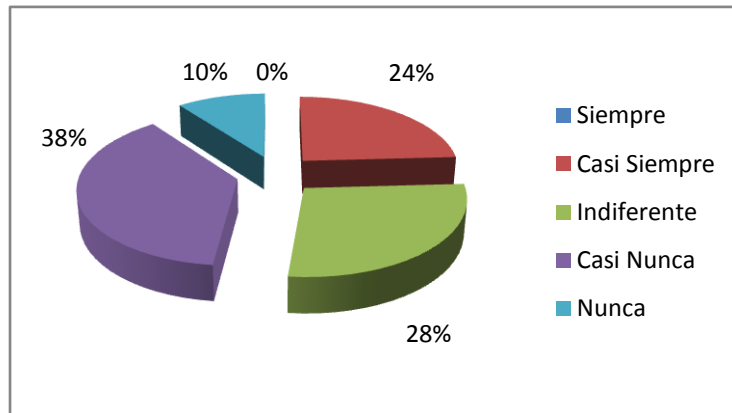
Pregunta N°15. Mantienen compensaciones salariales de acuerdo a las políticas de la empresa.

Cuadro 20. Compensaciones salariales.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	7	24%
Indiferente	8	28%
Casi Nunca	11	38%
Nunca	3	10%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 15. Compensaciones salariales.



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que el 24% opinó: casi siempre mantienen compensaciones salariales de acuerdo a las políticas de la empresa, adicional mente el 28% refirió indiferencia, mientras que un 38% indicó casi nunca y finalmente un 10% manifestó que nunca.

Con respecto a estos resultados, se puede inferir que las compensaciones abarcan la retribución por el trabajo realizado, que en este caso, la percepción del trabajador es negativa. Para Chiavenato (2011), "esta área se relaciona con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales". (p.409)

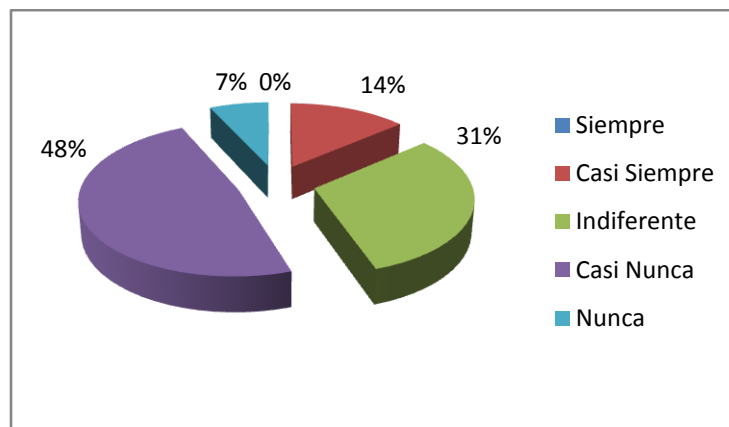
Pregunta N°16. Remuneran según el nivel de productividad.

Cuadro 21. Remuneran según el nivel de productividad.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	4	14%
Indiferente	9	31%
Casi Nunca	14	48%
Nunca	2	7%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 16. Remuneran según el nivel de productividad



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que el 14% opinó que casi siempre la remuneración se realiza según el nivel de productividad, adicionalmente otro sector de dicha población del 31% refirió indiferencia, mientras que un 48% indicó casi nunca y finalmente un 7% manifestó nunca. Estos resultados evidencian que existen pocas remuneraciones por productividad en esta empresa.

Cabe destacar lo dispuesto por Chiavenato (2011), con respecto a este tema:

Para las organizaciones, el salario es a la vez un costo y una inversión. Costo, porque se refleja en el costo del producto o del servicio final; inversión, porque representa empleo de dinero en un factor de producción -el trabajo-, en un intento por conseguir un retorno mayor a corto o mediano plazo. (p. 412)

**Indicador:** Desarrollo

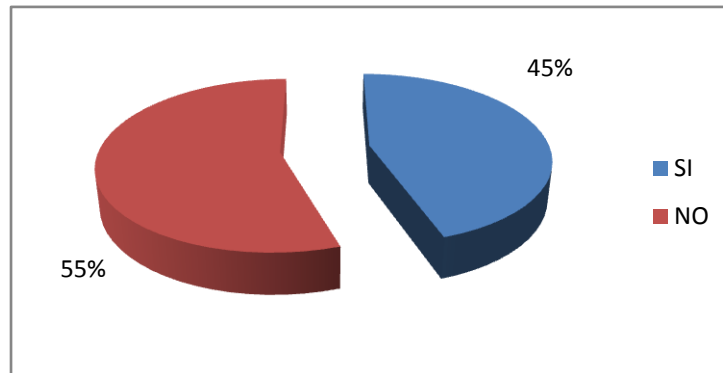
Pregunta N° 17. La empresa posee buena disposición para el desarrollo del personal.

Cuadro 22. Disposición para el desarrollo del personal.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	13	45%
NO	16	55%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 17. Disposición para el desarrollo del personal.



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un 45% de la población encuestada, consideró que la empresa posee buena disposición para el desarrollo del personal, por el contrario, un renglón de dicha población que asciende al 55% opinó que no. En este ítem la diferencia de opiniones es discreta, esto puede estar dado por los diferentes cargos ejercidos por los encuestados.

Según Chiavenato (2011) “Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal”. (p.316)

De acuerdo al tercer objetivo específico que se orientó en Analizar las fortalezas y debilidades del proceso de gestión de recursos humanos en la empresa en estudio, estos fueron los resultados:

**Dimensión:** Fortalezas y Debilidades, proceso de gestión de recursos en la empresa de estudio

**Indicador:** Eficiencia

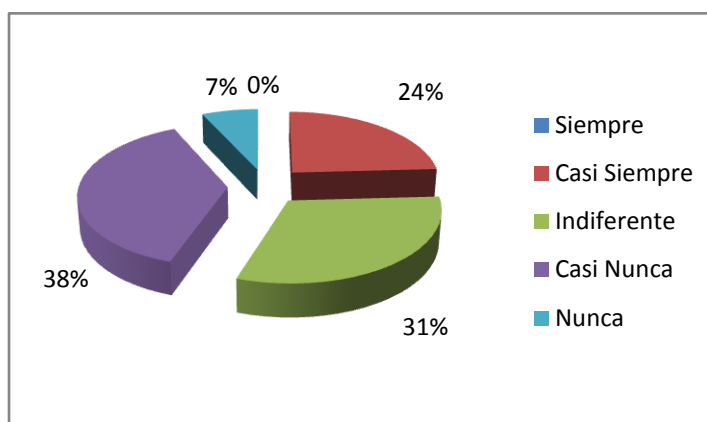
Pregunta N°18. Ejecutan el plan de adiestramiento.

Cuadro 23. Plan de adiestramiento.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	7	24%
Indiferente	9	31%
Casi Nunca	11	38%
Nunca	2	7%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 18. Plan de adiestramiento.



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que el 24% opinó que casi siempre se ejecuta el plan de adiestramiento, adicionalmente el 31% refirió indiferencia, mientras que un 38% indicó casi nunca y finalmente un 7% manifestó nunca.



Al igual que el ítem anterior, la diferencia en estos resultados puede estar dada por los diferentes cargos ejercidos por los encuestados. Según Rey (2013), la planificación del adiestramiento: “busca la solución a través de un menú de acciones formativas”. (p128)

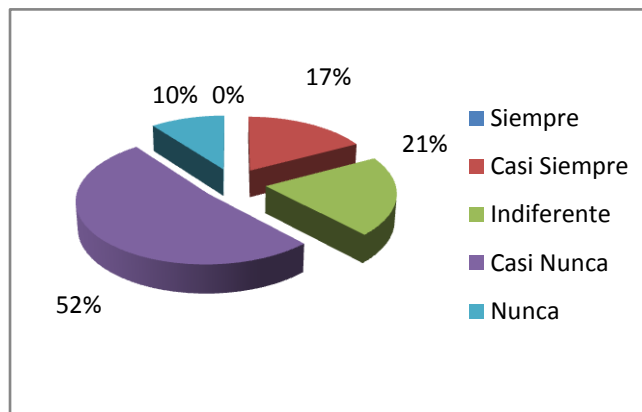
Pregunta N°19. Los indicadores de gestión que utilizan para medir la eficiencia de la organización son los adecuados.

Cuadro 24. Indicadores de Gestión.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	5	17%
Indiferente	6	21%
Casi Nunca	15	52%
Nunca	3	10%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 19. Indicadores de Gestión.



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que 17% opinó que casi siempre los indicadores de gestión que utilizan para medir la eficiencia de la organización son los adecuados, el 21% refirió indiferencia, mientras que un 52% indicó casi nunca y finalmente un 10% manifestó nunca.

Para Chiavenato (2011), existen diferentes formas de evaluar la eficacia de la gestión administrativa de recursos humanos, entre ellas menciona: "Capacidad de la administración para encontrar fuerza laboral adecuada; niveles de rotación y ausentismo de personal, niveles de moral y satisfacción laboral", entre otras. (p.51)

Esto implica que la empresa no maneja indicadores para medir la eficacia de la gestión de recursos humanos, por lo tanto se desconoce si se logran los objetivos planteados.

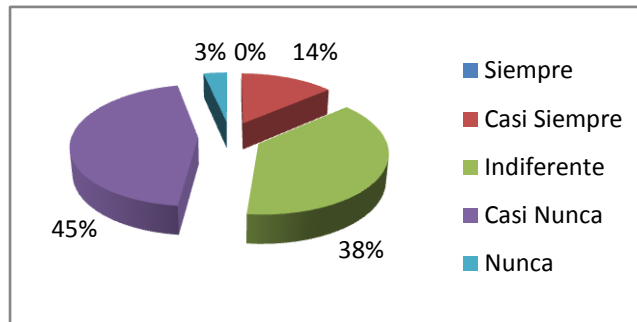
Pregunta N°20. Manejan indicadores para medir la eficiencia de los procesos inherentes a la gestión de recursos humanos.

Cuadro 25. Indicadores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	4	14%
Indiferente	11	38%
Casi Nunca	13	45%
Nunca	1	3%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 20. Indicadores



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que el 14% opinó que casi siempre se manejan indicadores para medir la eficiencia de los procesos inherentes a la gestión de recursos humanos, el 38% refirió indiferencia, mientras que un 45% indicó casi nunca y finalmente un 3% manifestó nunca. Por lo tanto, al igual que los resultados de las preguntas anteriores, la empresa en estudio no aplica indicadores para medir la eficiencia, ratificando esta realidad administrativa.

**Indicador:** Manejo de conflictos

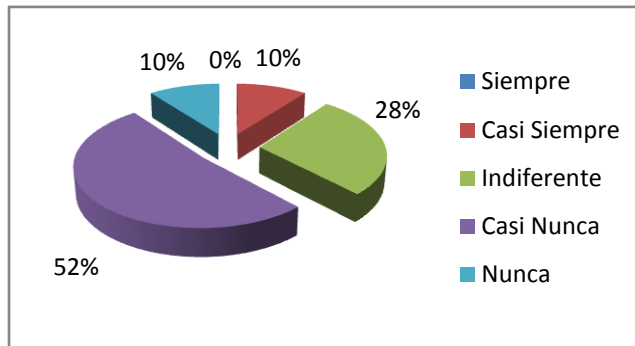
Pregunta N°21. Son adecuadas las acciones para el manejo de conflictos internos.

Cuadro 26. Manejo de conflictos internos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	3	10%
Indiferente	8	28%
Casi Nunca	15	52%
Nunca	3	10%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 21. Manejo de conflictos internos.



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que el 10% opinó que casi siempre son adecuadas las acciones para el manejo de conflictos internos, el 28% refirió indiferencia, un 52% indicó casi nunca y finalmente un 10% manifestó nunca.

Conflicto es definido por Abrego, González y Lullo (2012), como “la oposición entre personas o fuerzas que produce estrés. El conflicto surge cuando dos o más partes perciben que hay metas, valores o hechos que se excluyen mutuamente” (p.32).

Esto demuestra inconformidad de parte de los trabajadores, en la manera como son manejados los conflictos en la empresa. Situación que es inherencia directa al área gestión de recursos humanos, quienes deben establecer acciones para mantener la paz laboral y satisfacción de ambas partes en conflicto.

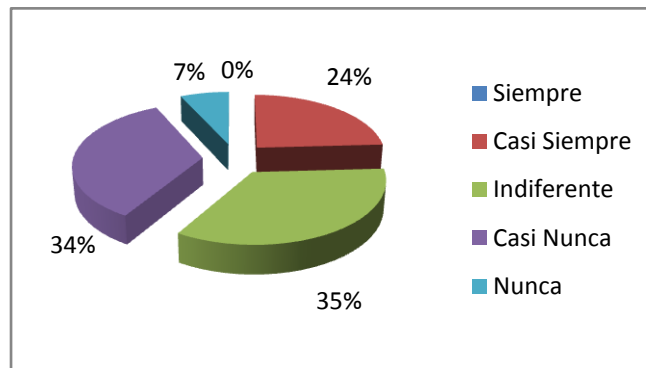
Pregunta N°22. Frecuentemente se llega a soluciones asertivas en la solución de conflictos.

Cuadro 27. Soluciones asertivas en la solución de conflictos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	7	24%
Indiferente	10	35%
Casi Nunca	10	34%
Nunca	2	7%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 22. Soluciones asertivas en la solución de conflictos.



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que el 24% opinó que casi siempre se llega a soluciones asertivas en la solución de conflictos, adicionalmente el 35% refirió indiferencia, mientras que un 34% indicó casi nunca y finalmente un 7% manifestó nunca. Esto demuestra que al igual que el resultado de la

pregunta anterior, la empresa en estudio no aplica soluciones asertivas en la solución de conflictos.

Para la resolución de conflictos, González (2006), refiere que:

Se debe tener en cuenta las causas que lo provocaron: aspectos económicos, modificaciones cualitativas y cuantitativas en el mercado laboral e innovaciones tecnológicas. Estos factores hacen que la adopción de sistemas tradicionales para resolución de los conflictos no sea aconsejable, ya que su utilización puede producir una confrontación con la propia negociación colectiva. (p. 34).

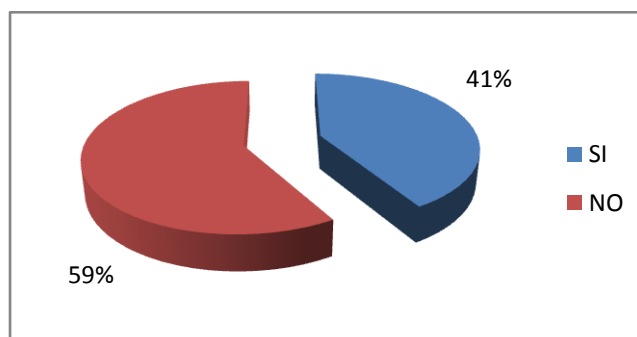
Pregunta N°23. Aplica técnicas para el manejo de conflictos.

Cuadro 28. Técnicas para el manejo de conflictos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	41%
NO	17	59%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 23. Técnicas para el manejo de conflictos.



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un 41% de la población encuestada, consideró que la empresa aplica técnicas para el manejo de conflictos, por el contrario, el 59% opinó que no. Este resultado está muy relacionado con los dos anteriores, obteniéndose respuestas acordes a las mencionadas.

**Indicador:** Responsabilidad

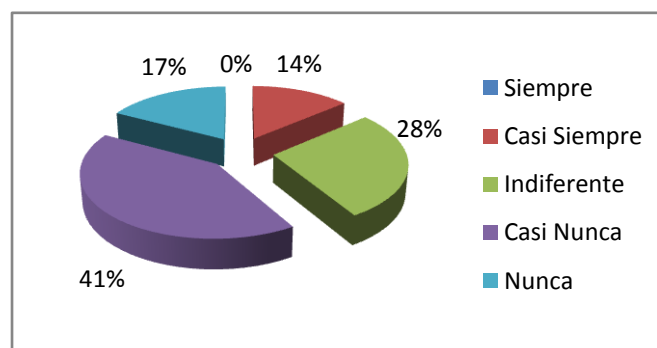
Pregunta N°24. El personal del área de recursos humanos asume la responsabilidad de los resultados de su gestión

Cuadro 29. Responsabilidad de los resultados.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	4	14%
Indiferente	8	28%
Casi Nunca	12	41%
Nunca	5	17%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 24. Responsabilidad de los resultados.



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que el 14% opinó que casi siempre el personal del área de recursos humanos asume la responsabilidad de los resultados de su gestión, el 28% refirió indiferencia, mientras que un 41% indicó casi nunca y finalmente un 17% manifestó nunca. Esto demuestra una vez más que el personal que ocupa el área de recursos humanos, no es la adecuada por lo tanto no tienen buena aceptación con el resto de los trabajadores.

Según Chiavenato (2011) indica que "debe haber un subsistema de auditoría de recursos humanos, el cual permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto del personal". (p.368)

Pregunta N°25. La gerencia de la empresa delega responsabilidad de la gestión de recursos humanos al analista de personal.

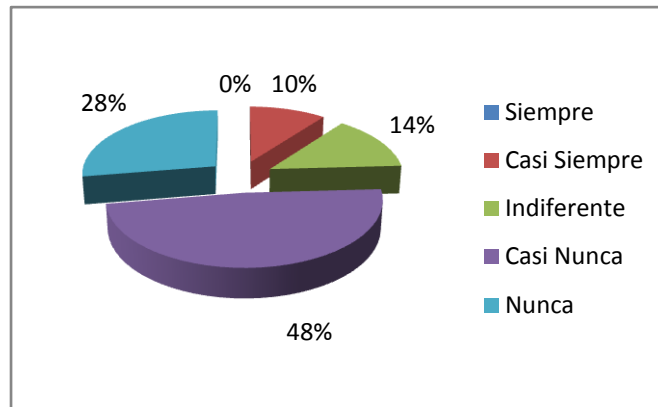
Cuadro 30. Responsabilidad de la gestión de recursos humanos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	3	10%
Indiferente	4	14%
Casi Nunca	14	48%
Nunca	8	28%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)



Gráfico 25. Responsabilidad de la gestión de recursos humanos



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que el 10% opinó que casi siempre la gerencia de la empresa delega responsabilidad de la gestión de recursos humanos al analista de personal, el 14% refirió indiferencia, mientras un 48% indicó casi nunca y finalmente un 28% manifestó nunca. Obviamente la gerencia de la empresa no delega responsabilidad al personal calificado ya que no existe como lo es el analista de personal.

De acuerdo con Chiavenato (2011), "Toda organización comparte la responsabilidad de la ARH". Esto se puede interpretar de forma que, la responsabilidad no debe recaer solo en una persona, por el contrario debe ser compartida (p.157)

**Indicador:** Confidencial

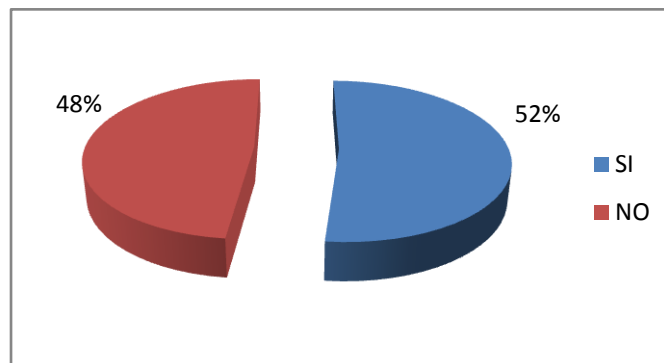
Pregunta N°26. La información del personal tiene carácter de confidencialidad.

Cuadro 31. Confidencialidad.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	52%
NO	14	48%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 26. Confidencialidad.



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un 52% de la población encuestada, consideró que en la empresa la información del personal tiene carácter de confidencialidad, por el contrario, un renglón de dicha población que asciende al 48% opinó que no. Por lo tanto se manifiesta la división entre los encuestados dando su opinión a su conveniencia.

Teniendo en cuenta estos resultados, cabe exaltar lo dispuesto por Chiavenato (2011), que expresa: "el jefe de cada unidad informa las expectativas y planes de la organización [...] decide sobre las nuevas admisiones, ascensos, transferencias, evaluación de desempeño, méritos, capacitación, disciplina, otros" (p.157)

**Indicador:** Personal calificado

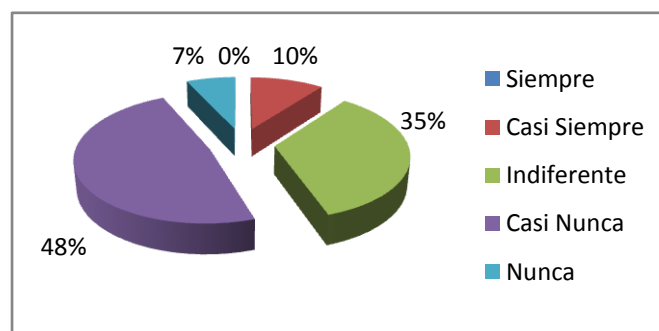
Pregunta N°27. El personal responsable por la gestión de recursos humanos está calificado.

Cuadro 32. Personal calificado.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	3	10%
Indiferente	10	35%
Casi Nunca	14	48%
Nunca	2	7%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 27. Personal calificado.



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que el 10% opinó que casi siempre el personal responsable por la gestión de recursos humanos está calificado, el 35% refirió indiferencia, un 48% indicó casi nunca y finalmente un 7% manifestó nunca.

En relación a la capacitación del personal de recursos humanos, se puede citar a Espinoza (2004) quien determinó la necesidad de que las organizaciones en general, y en particular los gerentes del área de recursos humanos, puedan contar con un personal dispuesto y capacitado para establecer y alcanzar las metas propuestas, haciendo uso adecuado de los otros recursos disponibles (financieros, técnicos, intelectuales, físicos, entre otros) (p.15). También al respecto, Naím (1989), ha hecho referencia a la importancia del personal en las empresas, al plantear que “no puede haber organización exitosa que no gerencia adecuadamente sus recursos humanos”.(p.67)

Tomando en consideración los resultados de este ítem, la falta de capacitación del personal de recursos humanos es una gran debilidad para el exitoso funcionamiento de esta empresa.

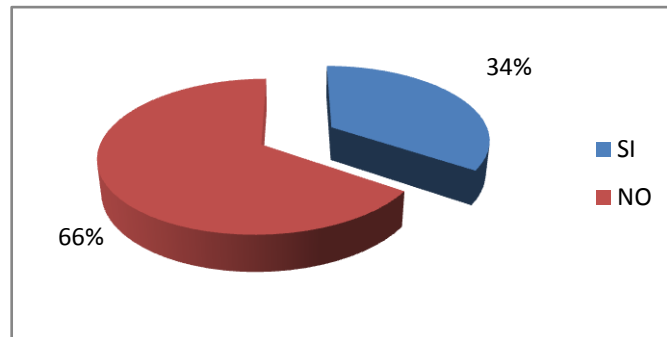
Pregunta N° 28. El analista de recursos humanos tiene potestad para decidir sobre los procesos del departamento

Cuadro 33.El analista de recursos humanos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	34%
NO	19	66%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 28.El analista de recursos humanos



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un 34% de la población encuestada, consideró que el analista de recursos humanos tiene potestad para decidir sobre los procesos del departamento, por el contrario, la mayoría de la población que asciende al 66% opinó que no. Esto demuestra que no existe potestad para decidir sobre los procesos del departamento de recursos humanos, porque no existe el personal calificado.

En cuanto a la información obtenida, se cita a Chiavenato (2011), quien expresa que "Cada gerente o jefe administra el personal de su área". Esto quiere decir que tiene una responsabilidad de línea sobre los procesos del área de recursos humanos. (p.157)

**Describir acciones de mejora y/o mantenimiento de la gestión de recursos humanos a partir de los hallazgos de la investigación.**

**Dimensión:** Acciones de mejora y/o mantenimiento de la gestión de recursos humanos a partir de los hallazgos de la investigación.

**Indicador:** Calidad de vida en el trabajo

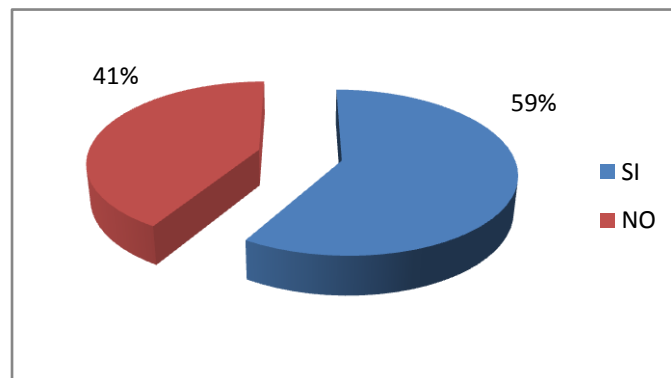
Pregunta N° 29.El ambiente laboral dentro de la organización es agradable, como son sus condiciones físicas (higiene y seguridad) y sus condiciones psicológicas y sociales

Cuadro 34. Ambiente laboral.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	17	59%
NO	12	41%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 29. Ambiente laboral.



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un 59% de la población encuestada, consideró que el ambiente laboral dentro de la organización es agradable, como son sus condiciones físicas (higiene y seguridad) y sus condiciones psicológicas y sociales, por el contrario, un renglón de dicha población que

asciende al 41% opinó que no. Las opiniones están divididas, probablemente en relación al tipo de cargo que desempeña cada uno de los encuestados dentro de la empresa.

Con base a estas respuestas se toma lo expuesto por Chiavenato (2011), quien expresa que "las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización". (p.482)

**Indicador:** Sistema de información

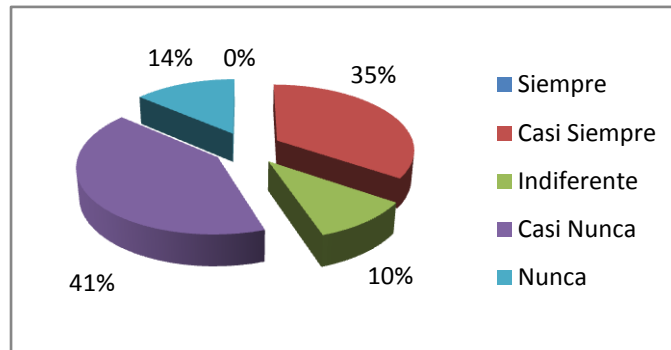
Pregunta N° 30.El sistema de información reúne, procesa, almacena y difunde información adecuadamente dentro de la organización.

Cuadro 35. Sistema de información.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	10	35%
Indiferente	3	10%
Casi Nunca	12	41%
Nunca	4	14%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 30. Sistema de información.



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un 35% opinó que casi siempre el sistema de información reúne, procesa, almacena y difunde información adecuadamente dentro de la organización, el 10% refirió indiferencia, mientras que un 41% indicó casi nunca y finalmente un 14% manifestó nunca. Esto da a entender que existen debilidades en la recolección, procesamiento, almacenamiento y emisión de los datos del personal.

Para Chiavenato (2011)

Dado que la ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff, el organismo de ARH debe proporcionar a todos los organismos de línea, información pertinente acerca del personal de cada uno de los organismos para que los respectivos gerentes administren a sus subordinados. (p. 637)



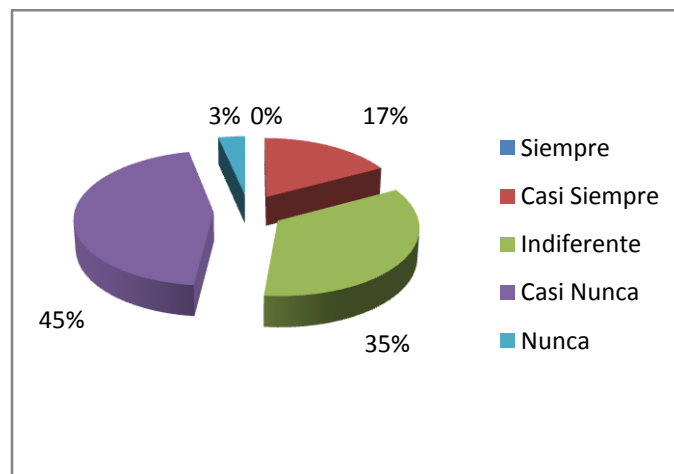
Pregunta N° 31.El sistema de información permite a los gerentes tomar decisiones eficientemente.

Cuadro 36.El sistema de información

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	5	17%
Indiferente	10	35%
Casi Nunca	13	45%
Nunca	1	3%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 31.El sistema de información



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que el 17% opinó que casi siempre el sistema de información permite a los gerentes tomar decisiones eficientemente, el 35% refirió indiferencia, un 45% indicó casi nunca y finalmente un 3% manifestó nunca.

Para Chiavenato (2011:638), el sistema de información de personal "reduce la incertidumbre en la toma de decisiones".

Esto permite inferir, que en la medida que la información sea la correcta, se maneje eficientemente, el gerente del área puede ejercer las acciones ajustadas a las necesidades de la empresa y del personal.

**Indicador:** Disciplina

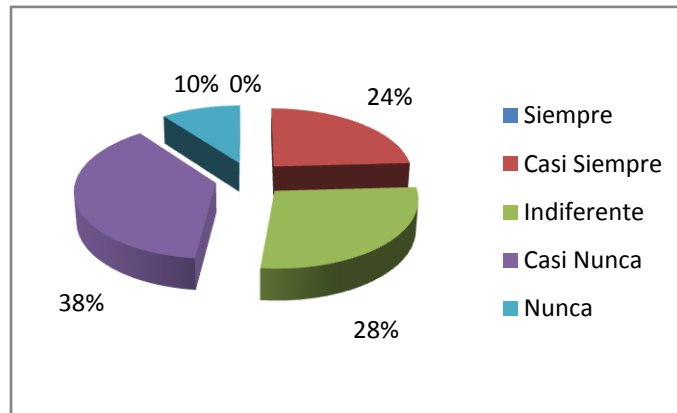
Pregunta N° 32. Se establecen claramente cuáles son las normas que deben cumplir los trabajadores dentro de la organización.

Cuadro 37. Normas que deben cumplir los trabajadores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	7	24%
Indiferente	8	28%
Casi Nunca	11	38%
Nunca	3	10%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 32. Normas que deben cumplir los trabajadores



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un 24% opinó que casi siempre se establecen claramente cuáles son las normas que deben cumplir los trabajadores dentro de la organización, el 28% refirió indiferencia, 38% indicó casi nunca y finalmente un 10% manifestó nunca.

Las normas son lineamientos que regulan las actividades en las organizaciones. Según Galán ((2014):

La utilización de reglas de decisión que instruyan a los agentes integrantes de la organización en torno a las diversas respuestas frente a las posibles contingencias se puede llevar a cabo en los niveles operativos de las empresas donde se lleva la mayor parte de las rutinas empresariales. Las normas y procedimientos permiten descentralizar la organización y reducen la sobrecarga de los agentes coordinadores. (p. 125)

De lo citado se entiende que las reglas instruyen al personal de las empresas y ayudan a los supervisores, jefes en las rutinas, facilitando la

descentralización de las tareas. Sin estas, se establecerían comportamientos no acordes con las necesidades organizativas.

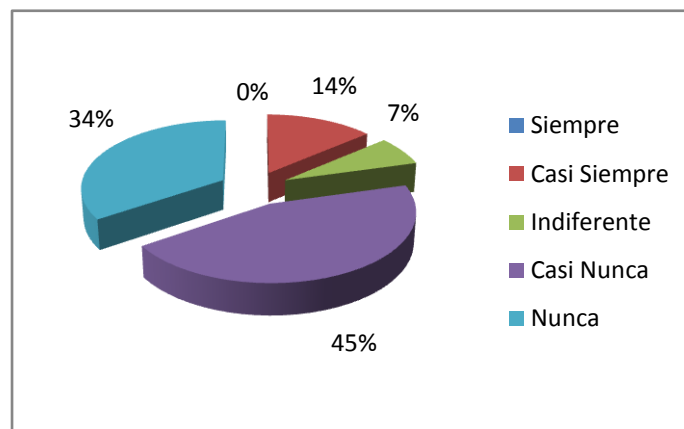
Pregunta N° 33. Se notifica dentro de la organización cuáles son las acciones disciplinarias externas o sanciones, que se aplican si se incumplen las normas.

Cuadro 38. Acciones disciplinarias externas o sanciones.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	4	14%
Indiferente	2	7%
Casi Nunca	13	45%
Nunca	10	34%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 33. Acciones disciplinarias externas o sanciones.



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un 14% opinó que casi siempre se notifica dentro de la organización cuales son las acciones disciplinarias externas o

sanciones, que se aplican si se incumplen las normas, el 7% refirió indiferencia, un 45% indicó casi nunca y finalmente un 34% manifestó nunca. Esto demuestra una gran falla en el manejo de la información que debe conocer cada trabajador de la empresa.

Las normas según Galán (2014) "son reglas que delimitan la acción de los empleados y los procedimientos, son las operaciones secuenciales para cumplir un objetivo, incluyen recursos, personas, tareas, tiempo". Es decir, son herramientas formales de la organización que instruyen y orientan la actuación del personal tanto en las tareas como en la actuación y comportamiento en el contexto interno de la empresa, de no ser comunicadas oportunamente causaría una disminución en la eficiencia administrativa. (p.126)

**Indicador:** Responsabilidad social

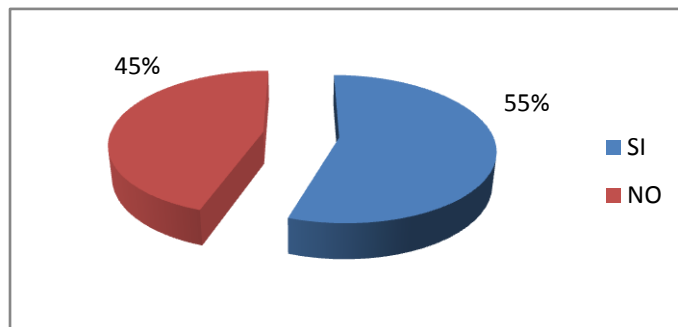
Pregunta N° 34. La organización conoce el concepto de responsabilidad social empresarial.

Cuadro 39. Responsabilidad social empresarial.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	55%
NO	13	45%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 34. Responsabilidad social empresarial.



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un 55% de la población encuestada, consideró que la organización conoce el concepto de responsabilidad social empresarial, por el contrario, un renglón de dicha población que asciende al 45% opinó que no. Se manifiesta la división de opiniones entre los encuestados, donde se evidencia de acuerdo al cargo que ocupa cada encuestado.

Según Reybno (2006), “La RSE es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente”. Esto permite inferir, que la empresa y el personal están conscientes de su compromiso con las acciones que deben emprender para con la comunidad (empresa-empleados-comunidad), englobando todos los sectores, entre estos también se encuentra el ambiente. (p.27)

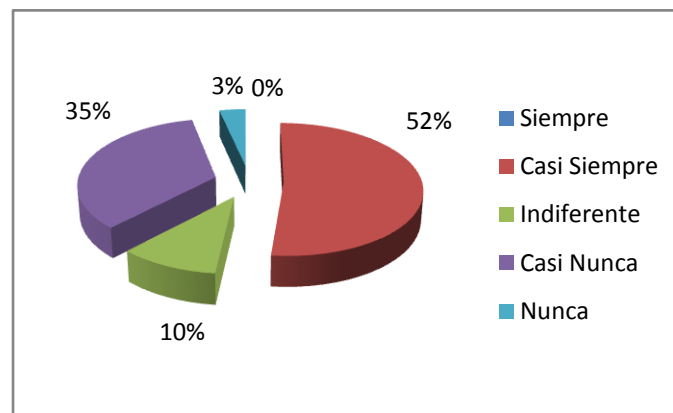
Pregunta N° 35. La organización posee compromisos con las comunidades.

Cuadro 40. Compromisos con las comunidades.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi Siempre	15	52%
Indiferente	3	10%
Casi Nunca	10	35%
Nunca	1	3%
TOTAL	29	100%

Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Gráfico 35. Compromisos con las comunidades.



Fuente: Díaz y Márquez (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un 52% opinó que casi siempre la organización posee compromisos con las comunidades, el 10% refirió indiferencia, un 35% indicó casi nunca y finalmente un 3% manifestó nunca.

Para Reybno (2006):

La Responsabilidad Social Empresarial renueva la concepción de la empresa, otorgando a ésta una dimensión amplia e integradora, que va más allá de la mera cuestión económica en la que se incorpora perfectamente la triple faceta de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. El desarrollo sostenible se sitúa como fin a alcanzar por medio de la adecuada implantación de un modelo de empresa socialmente responsable, en el que los distintos grupos de interés, stakeholders, son el centro de atención esencial para la gestión. (p. 27)

Con base a estos resultados, se infiere que efectivamente la empresa está comprometida con la Responsabilidad Social Empresarial, sin embargo debe ampliar sus actividades, hacerlas conocer a todo el personal para que estos se involucren en las actividades.



## CONCLUSIONES

Luego de haber cumplido con el propósito de esta investigación y analizado los resultados obtenidos de los informantes, se precisan las siguientes conclusiones:

En el primer objetivo específico: Describir acciones de mejora y/o mantenimiento de la gestión de recursos humanos a partir de los hallazgos de la investigación. Tomando en cuenta que su estructura es frágil, sus indicadores calidad de vida en el trabajo, sistema de información, disciplina y responsabilidad social mayoritariamente respondieron la ausencia de estos indicadores y en consecuencia se les dificulta procesar almacenar y difundir información lo que influye de manera negativa en la toma de decisiones, por otro lado un alto porcentaje consideran el desconocimiento de las normas y menos aun se informa de las acciones disciplinarias.

En lo atinente al objetivo específico número dos: Diagnosticar la aplicación de los procesos de gestión de recursos humanos, dentro de la empresa de transporte privado, ubicada en Valencia, estado Carabobo. Predomina un alto porcentaje negativo en el proceso de reclutamiento y selección, donde no cuentan con el personal y los conocimientos adecuados evidenciándose fallas al inventario de necesidades del personal, técnicas para el reclutamiento, fuentes de reclutamiento sujetas a las necesidades de la empresa, mantenimiento y actualización del personal.

El segundo indicador relacionado con la rotación y el ausentismo se presenta la misma tendencia que el indicador anterior, por cuanto la empresa

en estudio no posee índices de rotación de personal, ni tampoco de ausentismo que les permita planificar acciones correctivas para el control y mejoras de la situación.

En el indicador de entrenamiento de personal se observa de igual manera como en los anteriores la ausencia de la planificación y desarrollo de cursos para el adiestramiento y desarrollo del personal; tampoco se identifica de manera clara y precisa los valores de la empresa, se evidencia inconformidad con los salarios que reciben los trabajadores por considerar que no están acorde con la realidad de la zona y menos, (según los informantes) con la compensación por el sobre tiempo laborado y finalmente la empresa tiene una baja consideración de remuneración recibida por la productividad de los trabajadores y receptividad ante las situaciones de emergencia empresarial.

En el tercer objetivo específico: Analizar las fortalezas y debilidades del proceso de gestión de recursos humanos en la empresa en estudio. los informantes mantienen igualmente sus respuestas, un alto porcentaje de deficiencia en el desarrollo de los indicadores eficiencia, manejo de conflicto, responsabilidad, confidencialidad, y la falta de personal calificado en la gestión de recursos humanos lo cual es una gran debilidad.

Finalmente evaluado al proceso de gestión de recursos humanos aplicado a la empresa en cuestión, se concluye que sus directivos les cuesta entender el beneficio e importancia de la gestión de recursos humanos, desaprovechando la alianza estratégica que esto representa para el desarrollo, crecimiento y competitividad de la empresa.

La Gestión de los Recursos Humanos cobra cada vez mayor importancia, es por ello que debe ser una de las funciones gerenciales más importante para promover altos niveles de eficiencia con la mayor satisfacción posible, para aquellas personas que prestan y que van a prestar servicios a las organizaciones.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones obtenidas en el presente estudio se recomienda:

Utilizar la estrategia como es la contratación de personal capacitado que les permitan analizar y solucionar los problemas que obstaculizan gestionar adecuadamente la Administración de recursos humanos, logrando así superar los desafíos que se plantean a través de su vida laboral y la capacidad para enfrentar de manera emprendedora los cambios que surgen.

Realizar la planificación Inventario de necesidades y aplicación de las técnicas adecuadas para el reclutamiento del personal

Identifica fuentes de reclutamiento de acuerdo a las exigencias establecidas en los cargos de la empresa, considerando la naturaleza de la misma (transporte).

Crear un sistema de indicadores de gestión para el control de los procesos de selección de personal, ausentismo, rotación, logro de objetivos organizacionales.

Mejorar la comunicación interna, de manera de informar oportunamente al personal las razones de los descuentos de nómina y tomar las medidas correctivas.

Ofrecer cursos para el desarrollo y crecimiento del personal, mejorando la eficiencia y motivación de personal.

Divulgar a todos los niveles de la empresa los valores de la misma; mejorando los canales de comunicación.

Ofrecer salarios competitivos

Establecer incentivos que reconozcan la productividad de los trabajadores, a la vez que mejore el nivel de ingreso de cada uno.

Utilizar acciones adecuadas en la solución de conflictos internos.

Implementar los mecanismos para el resguardo de la información de manera confidencial.

Identificar las competencias del personal de recursos humanos para el ejercicio del cargo, contratando personal especializado que este identificado y comprometido con su empresa.

Proporcionar un ambiente adecuado para el desarrollo del trabajo de calidad.

## LISTA DE REFERENCIAS

Alfonzo, Rafael (2008) **Nueva didáctica del derecho del Trabajo**. Decimacuarta edición, editorial Melvin C.A.

Aranguren, Williams (2006). **Gestión de recursos humanos y globalización**. VISION GERENCIAL • ISSN: 1317-8822 • Año 5 • N° 2 • julio - diciembre, 2006 • 113-121

Arias, Fidias. (2006). **El proyecto de Investigación**: Introducción a la metodología científica. Quinta edición. Editorial Episteme.

Chiavenato, Idalberto (2002). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Bogotá.

Chiavenato, Idalberto (2011). **Administración de Recursos Humanos**. El capital Humano de las organizaciones. Novena edición. McGraw Hill/ Interamericana Editores, S.A. de CV.

Darromán, Savigne y Velázquez, Leyva (2011). **El proceso de gestión y la gestión económica en las empresas**. En Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 145, 2011. Texto completo en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011>

Dolan, Simón y otros (2003). **La Gestión de los Recursos Humanos**. Edición 2da. Editorial McGraw-Hill. España.

Escobar, Iris. (2011). **La gestión de los recursos humanos: factor estratégico de desarrollo en una empresa de consumo masivo**. Presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Documento en línea. Disponible en: <http://produccion-uc.cid.uc.edu.ve/cgi-bin/wwwisis/%5Bin=fichero/fichero1.in%5D?mfn^t3002=11503&t3001=produccion>. Consulta: 2015, Noviembre 15.

Espinoza, Roberto (2004). ENSAYO: **Gerencia de Recursos Humanos en Venezuela**. VISION GERENCIAL • ISSN: 1317-8822 • AÑO 3 • N° 2 • VOL 3 • JULIO - DICIEMBRE, 2004 • 80-83. Venezuela.

Garbi, Esmeralda y Piñango, Ramon (1988). **La Gerencia de Recursos Humanos**. En M. Naím (ed.): Las empresas venezolanas: Su Gerencia. Caracas: Ediciones IESA.

Gan, Federico y Triginé, Jaume (2013). **Planificación de las necesidades de personal**. Colección monografías. Serie: Administración/Marketing. Editorial Diaz de Santos. Madrid. libro electrónico:[https://books.google.co.ve/books?id=fkFJr3licsoC&pg=PA3&dq=inventario+de+necesidades+de+personal&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=inventario%20de%20necesidades%20de%20personal&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=fkFJr3licsoC&pg=PA3&dq=inventario+de+necesidades+de+personal&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=inventario%20de%20necesidades%20de%20personal&f=false)(Consulta: 2016, Febrero 13)

Gómez R., Beatriz N (2011), **La Valoración de la Gestión de Recursos humanos en la calidad de los servicios que presta una empresa de transporte de rutas extra urbana Aero expresos ejecutivos, c.a.** Texto completo en:[RRHH%2013%2011%2015/61002E35.pdf](#)

Hernández Roberto (1996). **Metodología de la Investigación**. México F.F. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de México.

Hurtado, Iván. y Toro, Garrido. (2000). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. (4ta ed); Episteme; Valencia-Venezuela.

Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo (LOPCYMAT). **Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela** 38.236. Julio 26, 2005

Ley orgánica del trabajo, de los trabajadores y las trabajadoras. Gaceta oficial N° 40.280. Octubre 25, 2013.

Lewis, Pamela; Goodman, Stephen; Fandt, Patricia y Michlitsch, Joseph. (2012). **Management**. Challenges for tomorrow's leaders. 6<sup>th</sup>Edition. Thomson South-Western. USA.

Martín Sierra, Celia (2011), **Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras española**. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Valladolid, España. Texto completo en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/879/1/TESIS127-111207.pdf>

Naim, Moisés (1989). **Las Empresas Venezolanas**: Su Gerencia. Segunda edición. Caracas: Ediciones IESA.

Normativa para los **Trabajos de Investigación de las facultad de Ciencia Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo**, Departamento de Publicaciones Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Bárbula, 07 de febrero de 2011.

Pérez, Alexis. (2005). **Guía Metodológica para anteproyectos de investigación**. Segunda edición. Fondo Editorial UPEL. Caracas, Venezuela.

Puchol, Luis (1995). **Dirección y gestión de recursos humanos**. ESIC, Madrid, España.

Rey, Nelza (2013). **Planificación y desarrollo del talento humano**. Publicada por la Dirección de Medios y publicaciones de la Universidad de Carabobo, en los talleres de impresos Grafifor, C.A.

Sabino, Carlos (2002). **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo Caracas, Venezuela

Sabino, Carlos (2007). **El Proceso de Investigación**. Cuarta edición. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

Sampieri, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista Pilar (2006). **Metodología de la Investigación**. Cuarta Edición Editorial Mcgraw-Hill Interamericana.

Tamayo, Mario. (2007). **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial. LIMUSA, México.

Taylor, Frederich(1984). **Management científico**. Ediciones Orbis, Barcelona, España.



## ANEXOS