



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



**AUDITORÍA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL  
SUBSISTEMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE UNA EMPRESA  
MANUFACTURERA DE PINTURAS UBICADA EN VALENCIA, EDO.  
CARABOBO.**

Tutor: Prof. **Servio Tulio Ferrer**

Autoras:

**Cairo, Grecia**

C.I. N°. 18.179.054

**Castillo, Lenis**

C.I. N°. 9.872.778

Bárbula, Marzo 2013.



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



**AUDITORÍA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL  
SUBSISTEMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE UNA EMPRESA  
MANUFACTURERA DE PINTURAS UBICADA EN VALENCIA, EDO.  
CARABOBO.**

Tutor:  
**Servio Ferrer.**

Autoras:  
**Cairo, Grecia**  
C.I. N°. 18.179.054  
**Castillo, Lenis**  
C.I. N°. 9.872.778

Trabajo de Grado presentado para optar al Título de  
Licenciado en Relaciones Industriales

Bárbula, Marzo 2013



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



### CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado **AUDITORÍA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL SUBSISTEMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE PINTURAS UBICADA EN VALENCIA, EDO. CARABOBO**, presentado por las bachilleres **CAIRO GRECIA y CASTILLO LENIS**, titulares de las Cédulas de Identidad No. **18.179.054 y 9.872.778** respectivamente, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

---

**SERVIO FERRER**

**C.I.: 4.460.371**

Bárbula, Marzo 2013.



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



### VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **AUDITORÍA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL SUBSISTEMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE PINTURAS UBICADA EN VALENCIA, EDO. CARABOBO**, presentado por las Bachilleres **CAIRO GRECIA** y **CASTILLO LENIS**, titulares de las Cédulas de Identidad No. **18.179.054** y **9.872.778** para optar al Título de **Licenciadas en Relaciones Industriales**, consideramos que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser considerado como \_\_\_\_\_.

En Bárbula, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2013.

Nombre y Apellido	C.I.	Firma
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

## DEDICATORIA

A Dios, por darme la sabiduría y la fortaleza que he necesitado en el camino andado hasta hoy.

A mi madre Doraima Prince, por enseñarme a ser independiente, perseverante y optimista, tu apoyo y amor incondicional es mi fuerte, siempre.

Manuel Guillermo, abuelo gracias por tus consejos y valores inculcados, me enseñaste a estudiar, superarme y, donde quiera que estés espero no decepcionar tus enseñanzas.

A Francis y Astrid, gracias por su amor hermanitas; la perseverancia es el camino para lograr lo que parece imposible. Ojalá este logro las motive a luchar por lo que sueñan y más. ¡Espero los triunfos de cada una, pronto!

A mis tíos: Nancy, Guillermo, Héctor y Ulises, gracias por creer en mí, darme mucho cariño y ser los pilares de mi bella familia.

A mi amiga, Lenis Castillo gracias por todo el apoyo brindado para conseguir una de mis grandes metas. ¡Lo logramos!

A Yasmely Vera, comadre, amiga, gracias por mostrarme y acompañarme en gran parte de mi carrera brindándome apoyo y empuje. Te agradeceré siempre.

Estaré eternamente agradecida con todos ustedes, sin su valioso aporte no habría disfrutado el camino andado hasta hoy. ¡Mil gracias!

***Grecia A., Cairo V.***

## DEDICATORIA

A:

*Dios*, por darme la oportunidad de vivir y acompañarme en cada paso que he dado para alcanzar mis metas, por darme fuerzas para seguir luchando y no decaer.

*Mi Madre*, por su apoyo, amor y cariño, *te amo*.

Mis *hermanas*, que siempre han estado junto a mi y ser mi ejemplo de constancia y valor.

Mis *cuñados* por su apoyo incondicional.

Mis sobrinas bellas y preciosas: *Micarmen*, mi *acuarina*, mi *gordis*, mi *filosofa* y mi *bailarina*, sepan que siempre las llevo en mi corazón, son la luz que me ilumina.

Mi sobrino nieto *Miguel Andrés*, quien es mi motivo de alegría y felicidad.

A mi *familia*, por estar siempre a mi lado, con cariño y comprensión.

Mis *amigos*, que me han acompañado en el transcurso de esta etapa académica, por sus risas, cuentos, peleas, por “vamos a comernos un canino”.

*Gre* de mi vida, por tu apoyo, comprensión, paciencia durante la realización del trabajo de grado. *Éxitos* compañera de tesis.

***Lenis Castillo Bolívar***

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por acompañarnos y protegernos, otorgándonos la luz y sabiduría necesaria para culminar con éxito esta meta.

A nuestra familia, por todo el cariño y amor brindado, su apoyo constante y palabras de aliento.

A nuestros amigos, muy en especial a Zori, por compartir sus conocimientos, y no dejarnos decaer en los momentos más complicados de nuestra carrera.

A nuestra casa de estudio, por brindarnos el espacio para nuestro crecimiento académico y profesional.

A nuestros profesores, que en esta etapa estuvieron con nosotros guiándonos con sus conocimientos, en especial a nuestro tutor Servio Tulio, quien nos encamino en el desarrollo y culminación de nuestro trabajo de grado.

Y, a todas esas personas que de alguna u otra forma estuvieron presentes, ayudando a la culminación de tan anhelado objetivo, GRACIAS.

***Cairo Grecia y Castillo Lenis.***



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



**AUDITORÍA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL  
SUBSISTEMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE UNA EMPRESA  
MANUFACTURERA DE PINTURAS UBICADA EN VALENCIA, EDO.  
CARABOBO.**

**Autoras:**

Cairo Grecia

Castillo Lenis

**Tutor:** Servio T., Ferrer

**Año:** 2013

**RESUMEN**

El presente trabajo especial de grado tiene como finalidad evaluar la gestión de la formación profesional tomando como referente el marco regulatorio venezolano que se tiene al respecto en una empresa manufacturera de pinturas ubicada en Valencia, Estado Carabobo. La metodología está enmarcada en una investigación de tipo censal y descriptiva de tipo intencional. La población objeto de estudio está representada por 490 conformado por trabajadores de las áreas administrativas y de producción y la muestra conformada por 80 trabajadores a los cuales se le aplicó una encuesta con preguntas dicotómicas, además de 3 personas pertenecientes al Departamento de Talento y Cultura, a los cuales se les aplico una encuesta tipo likert y, un cuestionario de tipo observación directa. El instrumento fue sometido a juicio de expertos para su validación. Finalmente se concluyó que la Organización debe alinear el proceso de Formación Profesional a los parámetros de la normativa legal actual, con el fin de que esta pueda ser partícipe de los beneficios que otorgan las diferentes normativas legales venezolanas.

**Palabras Clave:** Auditoria, Formación profesional, Marco Regulatorio Laboral



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



**AUDIT IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT TRAINING SUBSYSTEM  
OF A PAINT MANUFACTURING COMPANY LOCATED IN VALENCIA,  
EDO. CARABOBO.**

**Autoras:**

Cairo Grecia

Castillo Lenis

**Tutor:** Servio T., Ferrer

**Año:** 2013

**ABSTRACT**

This degree thesis aims to assess the management of vocational training taking as reference the Venezuelan regulatory framework which has about a paint manufacturing company located in Valencia, Carabobo State. The methodology is framed in a census type research and descriptive intentional type. The study population is represented by 490 employees comprised of administrative and production areas and the sample consisted of 80 workers to which was applied a dichotomous survey questions, along with 3 people from the Department of Talent and Culture, to which was applied a Likert survey and a questionnaire-type direct observation. The instrument was tried expert for validation. Finally it was concluded that the organization must align the training process with the parameters of the current legislation, in order that this may be part of the benefits granted Venezuelan different legal regulations.

**Keywords:** Audit, Vocational Education Regulatory Framework

## INDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b> .....	V
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	IX
<b>RESUMEN</b> .....	X
<b>ABSTRACT</b> .....	XI
<b>INDICE GENERAL</b> .....	XII
<b>INDICE DE CUADROS</b> .....	XV
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	XVII
<b>INDICE DE GRÁFICOS</b> .....	XIX
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	XX
<b>CAPÍTULO I</b> .....	21
<b>EL PROBLEMA</b> .....	21
Planteamiento del Problema .....	21
Objetivo General .....	26
Objetivos Específicos .....	26
Justificación .....	27
<b>CAPÍTULO II</b> .....	29
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b> .....	29
Antecedentes .....	29
<b>BASES TEÓRICAS</b> .....	37
Organización .....	37
Las eras de la organización .....	40
Eficacia Organizacional .....	43
Eficiencia Organizacional .....	44
Administración de Recursos Humanos .....	45
Competencias .....	62

El modelo de competencia laboral.....	64
Sistema de Adiestramiento y Desarrollo.....	70
Sistemas de información gerencial.....	72
Banco de datos de recursos humanos .....	73
Sistemas de información de recursos humanos .....	73
Auditoría .....	74
Etapas metodológicas de la auditoría.....	76
Indicadores de gestión.....	78
Auditoría Administrativa.....	83
Clases de Auditorías Administrativas .....	84
Modelos de Auditoría Administrativa .....	85
Auditoría interna.....	86
Auditoría Externa.....	87
Auditoría en Recursos Humanos.....	87
<b>BASES LEGALES.....</b>	<b>103</b>
<b>DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....</b>	<b>134</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>138</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>138</b>
Naturaleza de la investigación.....	138
Estrategia Metodológica .....	139
Cuadro Técnico Metodológico .....	141
Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	148
Población y muestra .....	149
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>152</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>152</b>
Análisis e Interpretación de los Resultados del Cuestionario “A” .....	152
Análisis e Interpretación de los Resultados del Cuestionario “B” .....	183
Análisis e Interpretación de los Resultados del Cuestionario de Auditoría .....	193

**REFLEXIONES FINALES** ..... 199  
**RECOMENDACIONES**..... 202  
**LISTA DE REFERENCIAS**..... 204

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1.	
Algunos ejemplos de organización.....	38
Cuadro N° 2.	
Recursos Organizacionales.....	39
Cuadro N° 3.	
De las etapas de las organizaciones.....	42
Cuadro N° 4.	
Matriz FODA.....	45
Cuadro N° 5.	
Técnicas utilizadas.....	46
Cuadro N° 6	
Enfoques, vías, métodos en una Organización.....	54
Cuadro N° 7.	
Cuadro Técnico Metodológico.....	141
Cuadro N° 8	
Técnicas e instrumentos.....	148
Cuadro N° 9.....	183
Cuadro N° 10.....	184
Cuadro N° 11.....	185
Cuadro N° 12.....	187
Cuadro N° 13.....	188
Cuadro N° 14.....	189
Cuadro N° 15.....	190
Cuadro N° 16.....	191
Cuadro N° 17.....	192
Cuadro N° 18.....	193

Cuadro N° 19.....	194
Cuadro N° 20.....	194
Cuadro N° 21.....	195
Cuadro N° 22.....	195
Cuadro N° 23.....	196
Cuadro N° 24.....	196
Cuadro N° 25.....	197
Cuadro N° 26.....	197
Cuadro N° 27.....	198

## INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.	
Medio interno y externo de los Recursos Humanos.....	47
Figura N° 2.	
Recursos Humanos.....	47
Figura N° 3.	
Modelo de la administración de Recursos Humanos.....	48
Figura N° 4.	
Los subsistemas de RRHH.....	49
Figura N° 5.	
Desarrollo de la formación.....	55
Figura N° 6.	
Subsistemas de Recursos Humanos: su interconexión.....	58
Figura N° 7.	
Métodos para el desarrollo de personas.....	60
Figura N° 8.	
Puesta en marcha de Gestión por competencias.....	64
Figura N° 9.	
Modelo estructural.....	67
Figura N° 10.	
Etapas metodológicas de la Auditoría.....	77
Figura N° 11.	
Pasos para realizar una auditoría en formación.....	94
Figura N° 12.	
Auditoría. Diferentes aspectos I.....	96
Figura N° 13.	
Auditoría. Diferentes aspectos II.....	98

Figura N° 14.	
Auditoria. Diferentes aspectos III.....	100
Figura N° 15.	
Auditoria. Diferentes aspectos IV.....	102
Figura N° 16	
Pirámide Marco Regulatorio.....	103

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1.....	155
Gráfico N° 2.....	158
Gráfico N° 3.....	160
Gráfico N° 4.....	164
Gráfico N° 5.....	168
Gráfico N° 6.....	171
Gráfico N° 7.....	174
Gráfico N° 8.....	176
Gráfico N° 9.....	178
Gráfico N° 10.....	180
Gráfico N° 11.....	182
Gráfico N° 12.....	184
Gráfico N° 13.....	185
Gráfico N° 14.....	186
Gráfico N° 15.....	187
Gráfico N° 16.....	188
Gráfico N° 17.....	189
Gráfico N° 18.....	190
Gráfico N° 19.....	191
Gráfico N° 20.....	192

## INTRODUCCIÓN

La formación profesional debe garantizar el impacto positivo en una organización, de manera tal, que los recursos humanos con quienes se cuente sean capaces de desarrollar eficientemente sus respectivas funciones. Uno de los modelos más utilizados en la actualidad es el modelo de formación por competencias, aunque también es uno de los más complicados para llevar a cabo, por lo laborioso que resulta. Es por esta razón, que los mecanismos de control de este subsistema deben tener bases legales que garanticen el idóneo y fiel cumplimiento de dicho proceso.

Actualmente, Venezuela se encuentra en una transición en cuanto a materia legal se trata y, se incluyen en la Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y Trabajadoras un capítulo exclusivo donde se establecen pautas a seguir para la formación colectiva, integral, continua y permanente de los Trabajadores y Trabajadoras en el proceso social de trabajo.

Por lo antes mencionado, esta investigación, tiene como propósito evaluar la gestión de la formación profesional tomando como referente el marco regulatorio venezolano que se tiene al respecto en una empresa manufacturera de pinturas ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

Para ello se hizo un estudio que comprendió cuatro capítulos que se enumeran a continuación:

Capítulo I, se expone la problemática de la auditoria de la gestión de recursos humanos en el subsistema de formación profesional donde se planteó el problema, se formuló la problemática, se presentaron los objetivos y la justificación de la investigación.

Capítulo II, se presenta el marco teórico referencial. En primer lugar se estudiaron los antecedentes de la investigación, seguidamente se investigaron los ejes temáticos que conformaron las bases teóricas de esta investigación, la auditoria y la formación profesional. En tercer lugar se hizo referencia al marco regulatorio que gira en torno al área laboral en Venezuela y por último, se definieron una serie de términos de importancia para la investigación.

Capítulo III, se refiere al marco metodológico el cual está conformado por el diseño, tipo y nivel de la investigación, así como por las unidades de investigación, los procedimientos y técnicas de recolección de datos, la validez del instrumento y por el análisis y presentación de la información.

Capítulo IV, se presentan y analizan los resultados de cada uno de los instrumentos. Y por último se presentan las conclusiones y recomendaciones de esta investigación producto de la auditoría realizada.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La gestión de recursos humanos desde su comienzo con la revolución industrial, ha tenido cambios significativos originados por la creación de nuevas tecnologías que han instado a las organizaciones a prepararse para afrontar estos cambios. Es un proceso destinado a gestionar los recursos humanos para alcanzar, mantener y mejorar los objetivos de la organización reconociendo las relaciones entre saberes y competencias tomando en cuenta el entorno. Delgado de Smith (2011) señala las funciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos son las siguientes:

- Captar a la mayor cantidad de personas con potencial.
- Crear mecanismos para retenerlos al interior de la organización.
- Desarrollar el potencial de sus trabajadores.
- Crear mecanismos creativos de participación.
- Dotar a los trabajadores de condiciones de trabajo dignas.
- Crear espacios para la participación de los trabajadores.
- Crear escenarios que permitan una mayor productividad.
- Hacer cumplir los diversos marcos regulatorios que permitan un ejercicio sano y de convivencia.
- Hacer del diálogo social una práctica para la convivencia. (pp. 197)

Con lo antes mencionado se explica que, la gestión de recursos humanos contribuye al logro de los objetivos propuestos por la organización captando, desarrollando y mejorando el personal en un ambiente propicio para el buen desarrollo productivo y organizacional.

La administración de recursos humanos según Chiavenato (2011), se resume en la actualidad en cinco subsistemas: subsistema de provisión de recursos humanos; subsistema de organización de recursos humanos; subsistema de mantenimiento de recursos humanos; subsistema de desarrollo de recursos humanos; y subsistema de auditoría de recursos humanos, estos subsistemas son los encargados de atraer hacia la organización personas capaces, además de integrarlas, mantenerlas, desarrollarlas y controlarlas.

La investigación se enfoca en el subsistema de desarrollo de recursos humanos, en sus estratos de capacitación y desarrollo del personal; según Chiavenato (2011:316), “Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo”; por lo que las organizaciones para poder mantenerse competitivamente dentro del mercado productivo deben preparar y formar a sus trabajadores, de todos los niveles jerárquicos en aptitudes, destrezas y competencias.

Dentro de este subsistema nos encontramos con la formación profesional, tema que ha sido estudiado en múltiples reuniones por la Organización

Internacional del Trabajo, ya que es un elemento estratégico para el desarrollo del trabajo decente. Según la OIT (2012:1), “La calificación y la formación aumentan la productividad e ingresos, y facilitan la participación de todos en la vida económica y social”, por lo que las organizaciones dedican una parte de sus ganancias y funciones en formar a sus trabajadores.

Cabe destacar que, para lograr un desarrollo eficaz en la gestión de formación profesional, las organizaciones deben contar con sistemas de evaluación y control que le permitan determinar si la empresa es competitiva y si se ajusta o cumple con lo establecido en el marco regulatorio venezolano vigente. Es aquí donde se plantea la necesidad de realizar una auditoría de recursos humanos en la empresa manufacturera de pinturas ubicada en Valencia, Estado Carabobo, que tiene como fin evaluar la gestión del área de capacitación y desarrollo con el objeto de comprobar su desempeño y resultados.

Smith (2011:479) define la auditoría como: “...una herramienta de trabajo dirigida esencialmente a minimizar riesgos, corregir situaciones y abrir caminos de mejoramiento: permite saber qué hacer”. Chiavenato (2011:392), dice “la auditoría es un sistema de revisión y control que informa a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo...”.

En este sentido, la auditoría de recursos humanos es un análisis sistemático de la evaluación, medición, corrección y mejoramiento de los procesos de la gestión humana.

En Venezuela, existen normas que regulan y fomentan la formación profesional, basadas en normativas internacionales y que se encuentran consagradas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, LOTTT (Ley Orgánica de Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras), LOPCYMAT (Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, LOCTI (Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación, LOCTICSEP (Ley Orgánica contra el Tráfico Ilícito y el Consumo de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas) - ONA (Oficina Nacional Antidrogas), INCES (Instituto Nacional Capacitación Educativa Socialista).

A las organizaciones ingresan personas con conocimientos, experiencia, motivación, entre otras, que indudablemente están en constante cambio durante su estadía en la misma, dicho cambio contribuirá con el logro, o no, de los objetivos. Visto de esta forma, se puede afirmar que el activo principal de toda organización es su gente. Gente competente, innovadora, creativa, orientada al logro de los objetivos, motivada, con conocimientos a la vanguardia. Por todo esto el proceso de formación debe ser considerado como fundamental para el mantenimiento del personal en las organizaciones, proceso que debe ser evaluado y controlado para mantenerse y mejorarse en los aspectos que se deba mejorar.

La realidad antes mencionada, motivó a la realización de una auditoria en el departamento de Recursos Humanos de una empresa manufacturera de pinturas, ubicada en Valencia, estado Carabobo, a fin de diagnosticar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del proceso, así como también establecer los correctivos pertinentes.

Una de las problemáticas de esta empresa en cuanto a la formación es que no se cuenta con un Plan de Adiestramiento. Además, no se realiza la Detección de Necesidades de Adiestramiento, así como tampoco se lleva a cabo la evaluación de desempeño, aunado a esto se presenta el inconveniente de que el personal se muestra con poca motivación a la hora de asistir a los adiestramientos.

Con estas determinantes se plantean las siguientes interrogantes que se aspiran responder en esta investigación: ¿Describir el proceso que desarrolla el departamento de Gestión Humana en cuanto a la formación profesional? ¿Los trabajadores son motivados a realizar capacitación y formación de acuerdo a sus necesidades? ¿Se cumple con la normativa legal venezolana relacionada con la formación profesional? ¿Cuáles son los beneficios que obtiene la empresa con la aplicación de una auditoría de recursos humanos que permita verificar el cumplimiento de los planes de formación?

## **Objetivo General**

Evaluar la gestión de la formación profesional tomando como referente el marco regulatorio venezolano que se tiene al respecto en una empresa manufacturera de pinturas ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

## **Objetivos Específicos**

- Describir el proceso actual de formación profesional que desarrolla la empresa manufacturera de pinturas.
- Identificar las situaciones que incidan o afecten el proceso actual de formación profesional que desarrolla la empresa manufacturera de pinturas.
- Señalar recomendaciones en el proceso de formación profesional que desarrolla la empresa manufacturera de pinturas.

## **Justificación**

La auditoría de la Gestión de Recursos Humanos del subsistema de desarrollo de recursos humanos, tomando como base lo establecido en la Normativa Nacional vigente y los Convenios Internacionales ratificados por Venezuela, es de gran importancia en la actualidad ya que pone en evidencia un conjunto de situaciones sociales que involucran aspectos de índole económico y legal que inciden tanto en el desarrollo del trabajador como en el mantenimiento y desarrollo de la organización.

Esta auditoría ayuda a la validación de las políticas, procesos y programas implementados en el subsistema de desarrollo de recursos humanos mediante su contribución con el cumplimiento, desarrollo y mejora de los objetivos de la organización; de igual manera permitirá identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades referente al marco regulatorio.

A través de esta investigación, la organización puede conocer el porcentaje de cumplimiento en materia legal y, así pues, evitar sanciones, multas por parte de las organizaciones gubernamentales respectivas, a su vez que fomenta la capacidad competitiva de los trabajadores que forman parte de la misma.

Tiene importancia significativa para los estudiantes del área de Recursos Humanos ya que permite profundizar en el tema de auditoría en el subsistema de desarrollo de recursos humanos.

La evaluación del subsistema de desarrollo de recursos humanos, permitirá a cualquier organización identificar y poner en práctica los pasos respectivos para actuar en el ámbito normativo laboral vigente.

Para las investigadoras, la evaluación permite tener experiencia teórica-práctica en el ámbito profesional y legal, como vigilantes y defensoras del cumplimiento de las normativas laborales vigentes en materia de formación laboral.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### **Antecedentes**

La concepción predominante de los gerentes designados para la toma de decisiones era que el recurso financiero se imponía como vital activo en las organizaciones para el éxito de las mismas en el mercado. En la actualidad, una nueva era invade las estructuras empresariales, y ha favorecido el inicio de cambios, entre ellos, la visión antigua de los recursos humanos dentro de la organización que, incluso se considera un factor insustituible.

Los cambios de los recursos humanos se consideran predominantes para los cambios en la gestión empresarial y, esta nueva tendencia se basa en tratar a los recursos humanos de forma integral. En ese mismo sentido, todo proceso integrador necesita herramientas de control para su desarrollo y mantenimiento eficaz, debido a esto surge la necesidad de realizar auditorías en la gestión de recursos humanos, así lo señalan algunos trabajos de investigación realizados por diferentes autores que serán citados a continuación.

En primera instancia, está el trabajo de investigación de Moreira (2006), que presenta su tesis titulada **Auditoría de Gestión al Área de Recursos Humanos de la Compañía de Vigilancia y Seguridad Privada Prosvig Ltda, durante el período 2003-2004**, presentada en la Universidad

Tecnológica Equinoccial de Ecuador para optar al título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría, el cual tuvo como objetivo evaluar la eficiencia, efectividad y economía de los recursos humanos a través de una auditoría de gestión en la empresa Prosvig Cía. Ltda., con el propósito de evaluar el cumplimiento de sus objetivos. La investigación es tipo descriptiva, aplicando técnicas de campo, además de hacer uso del método bibliográfico-documental, a través de cuestionarios.

La autora llegó a la conclusión que los auditores pueden ser internos o externos, donde se norme un conjunto de instrumentos reglamentarios y operativos para el buen uso de los recursos. Las normas, políticas, sistemas, métodos y procedimientos de auditoría deben estar siempre en evolución para su aplicación efectiva. Las diferentes áreas de la organización deben estar en constante comunicación para fomentar la eficiencia de las operaciones; por lo que se recomendó que toda empresa indistintamente de su tamaño debe implantar un departamento de auditoría interna para que asesore y ayude a precautelar el uso de los recursos, esta unidad debe estar en constante capacitación que permita realizar una buena evaluación, debe actuar bajo la ética profesional para no caer en la corrupción, adicionalmente se le debe dar acceso desde el punto de vista logístico, de información para que su trabajo sea eficiente, efectivo y económico. Que se haga ver que la unidad de auditoría interna no quiere entorpecer las acciones administrativas, operativas y financieras, sino que se convierte en su apoyo para el buen uso de los recursos y que estos sean empleados de manera eficiente y con la transparencia del caso.

El aporte de este estudio a la presente investigación se basa en la aplicación de una auditoría de gestión al área de recursos humanos de una compañía privada como parte fundamental en el buen uso de los recursos tanto económicos como humanos, haciendo uso del control interno.

Villatoro (2009), en su trabajo de **Auditoría de la Gestión del Recurso Humano en una empresa pequeña, caso: Transporte de Carga G&G**, para optar al grado de Maestra en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado en la Universidad de San Carlos Guatemala. Realizó la investigación aplicando técnicas de campo como la observación directa no participante, la entrevista libre y la entrevista dirigida, haciendo uso de cuestionarios y el monitoreo de personas.

De acuerdo a la auditoría efectuada se permitió realizar una revisión sistemática y formal de la gestión de recursos humanos en relación a las actividades que se desarrollan, aún sin estar implementado un departamento para ese servicio; así también, se identificaron las brechas en los procesos administrativos, siendo la más importante la falta de planeación estratégica en donde se contemple el diseño conjunto de una misión, visión, objetivos y estructura organizacional, esta última es determinante para la jerarquización y agrupación de actividades para establecer responsabilidades sobre los resultados.

De igual manera, se identificaron los problemas a nivel operativo, siendo las más importantes las ausentes en el área de admisión (reclutamiento y

selección); aplicación (diseño de cargos); y monitoreo de personas (base de datos del personal y sobre el mantenimiento de vehículos).

Como resultado del estudio, se diseñó una propuesta para la creación de un Departamento de Recursos Humanos en donde se implementarán únicamente los procesos de admisión, aplicación y monitoreo de personas, considerándolos como una base para la gestión, se sugiere incluir posterior y gradualmente los procesos de compensación, desarrollo y mantenimiento, cerrando con ello el círculo de manejo eficiente y eficaz de los recursos humanos.

Este antecedente aporta una perspectiva sobre la auditoria de recursos humanos y como implementar un departamento de recursos humanos en respuesta a la evaluación realizada a la empresa.

Asimismo, Baquero y Baquero (2004), en su investigación titulada **Auditoria Estratégica Aplicada a la Unidad de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado Monagas**, para optar al título de licenciadas en Contaduría Pública en la Universidad de Oriente, la cual tuvo como objetivo aplicar una auditoria estratégica en la unidad de recursos humanos de la Contraloría General del estado Monagas, concluyeron que las funciones realmente ejecutadas por los empleados difieren de las señaladas en el respectivo manual de cargo, así como una deficiente comunicación y motivación al logro.

A esta conclusión se llegó a través de un estudio de campo con un nivel descriptivo, como resultado de los datos obtenidos a través de cuestionarios y entrevistas informales, para así constatar, si la actuación de dicho personal sobrepasaba los niveles mínimos de exigencia de los cargos analizados.

Las autoras llegaron a las siguientes recomendaciones, que se debe implantar un sistema que evalúe de manera constante los resultados de la supervisión, a fin de aplicar los correctivos en caso de ser necesario, promover programas de inducción en cuanto a las normas y procedimientos establecidos en cada manual, dictar con regularidad cursos de mejoramiento profesional a los funcionarios de dicho organismo, darle celeridad a los ascensos y promociones del personal y reconocimiento a la labor que cumplen, fomentar la comunicación entre los funcionarios que laboran en la unidad de recursos humanos y los demás departamentos con los cuales se relaciona.

La vinculación de esta investigación con el objeto de estudio nos permite reconocer el papel de la auditoría de recursos humanos en el desarrollo operacional de las organizaciones, a través del control, evaluación y planificación.

De igual forma se puede citar, el trabajo titulado, **Propuesta de Indicadores para Evaluar la Eficiencia y Eficacia del Proceso de Capacitación y Adiestramiento del Personal Militar que labora en el resguardo nacional tributario en el SENIAT de Barquisimeto para el período Enero-Junio 2001**, realizado por Pérez (2001), el cual tiene por

objeto, proponer indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia del proceso de capacitación y adiestramiento, del personal militar que labora en el resguardo nacional tributario (tributos internos) en el SENIAT de Barquisimeto, Estado Lara. Dado que el diseño de la investigación utilizado es de campo, tipo descriptiva, para fundamentar la factibilidad del programa, la investigadora concluyó que al no difundirse a profundidad la visión, misión, políticas y objetivos del organismo no se logra identificación con el ente; además, no se realizan planes o programas de capacitación y adiestramiento que permitan desarrollar, mejorar y actualizar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los funcionarios; igualmente no hay difusión de los programas de evaluación del desempeño por lo que no se da información sobre los resultados obtenidos.

Por lo que la autora recomienda, difundir a profundidad la visión, misión, políticas y objetivos con el fin de que los funcionarios se identifiquen con el organismo, diseñar indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño en cuanto a eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos, metas y programas con respecto a los funcionarios militares.

Por consiguiente, la relevancia que este estudio tiene a la investigación, es que describe la utilización de los indicadores de gestión para evaluar la eficiencia, eficacia y economía que permite el logro de los objetivos planteados.

En el mismo orden de ideas se encuentra la investigación realizada sobre **la Auditoría Operativa como Herramienta para el Análisis del Proceso de**

**Captación del Personal Administrativo en la Universidad de Carabobo**, Anzola (2005), cuyo objetivo general fue proponer un sistema de auditoría operativa para asegurar la calidad del proceso de captación de personal administrativo en la Universidad de Carabobo. Dicho trabajo de investigación consistió en un estudio tipo proyecto factible con diseño documental, apoyado en una investigación de campo tipo descriptivo transeccional. Los resultados arrojaron, en relación al diagnóstico del proceso de captación de personal administrativo que lleva a cabo el Departamento de Administración de Personal, que la universidad cumple con el proceso de planeación en grado muy alto, lo que resulta positivo para la Universidad ya que permite alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo de manera efectiva.

Se relaciona con el tema de investigación, por el hecho de que se propone un sistema de auditoría en el departamento de administración de personal, lo que deja entrever la necesidad de evaluación y control en el área antes mencionada.

De igual forma Liebano (2003), en su trabajo **Auditoría de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Educativo. Caso: Dirección Regional de Educación del Estado Portuguesa**, realizado en la Universidad de Carabobo se planteó evaluar las políticas y prácticas de la gestión de recursos humanos del sector educativo en la Dirección Regional de Educación del Estado Portuguesa, utilizando como referencia el sistema normativo, esto, con la finalidad de verificar el funcionamiento de la gestión, de ser garante del cumplimiento que las acciones convenidas se cumplan.

La investigación antes mencionada es de tipo descriptiva, desarrollada mediante un proceso documental, plantea entre sus conclusiones que se evidencian pocas oportunidades de desarrollo académico al docente, lo que genera una disminución del rendimiento profesional reflejada a través de la formación del alumno. Por tal motivo recomiendan que la Dirección de Educación realice foros, talleres, cursos y programas para el mejoramiento de la capacitación docente, de acuerdo a las necesidades requeridas por el personal.

Tiene relación con el presente trabajo de grado, en cuanto que conlleva a reflexionar en la necesidad de evaluar e implementar programas de capacitación en función del mejor desempeño profesional para así, garantizar el ejercicio eficaz del personal. Recomendamos que se realicen foros, talleres, cursos y programas para el mejoramiento de la capacitación, de acuerdo a las necesidades requeridas por el personal.

Así mismo resulta oportuno mencionar el trabajo de grado de Arismendi y Olid (2008), **Necesidades de Adiestramiento en Materia de Seguridad y Salud Laboral Orientado a Fomentar una Cultura Preventiva que Contribuya a Disminuir los Accidentes Laborales en la Empresa**, el cual es un trabajo descriptivo que tiene por objetivo principal analizar las necesidades de adiestramiento en materia de seguridad y salud laboral orientada a fomentar una cultura preventiva que contribuya a disminuir los accidentes laborales en la empresa. Las autoras recomiendan involucrar la alta gerencia en los programas de adiestramiento para así generar cambios efectivos en la organización y desarrollar un plan de capacitación de líderes y

supervisores a manera de realizar una gestión efectiva en cada área promoviendo los cambios de actitud y motivación.

La relación existente del trabajo antes mencionado con esta investigación radica en que se establece la importancia de la inversión en el adiestramiento de sus trabajadores, al mismo tiempo que, se evalúan los programas de adiestramiento existentes en la organización dejando una vez más evidencia de la necesidad de las auditorías el debido control, evaluación y mejoramiento del recurso humano de la empresa.

## **BASES TEÓRICAS**

### **Organización**

Las personas son individuos que viven en comunidad que necesitan interrelacionarse con otros para superarse, por lo que se crean organizaciones, según Chiavenato (2011), una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, la cooperación entre estas es esencial para la organización.

Las organizaciones existen cuando:

- a) hay personas capaces de comunicarse.
- b) dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
- c) a fin de alcanzar un objetivo común.

Lo que quiere decir que las organizaciones sirven como vía de alcanzar un objetivo o meta que es común para un grupo de personas, las cuales ponen su empeño y medios en conjunto para lograrlo.

**Cuadro 1. Algunos ejemplos de organizaciones**

Empresas industriales	Hospitales y laboratorios	Cine y teatro
Bancos y entidades financieras	Radio y televisión	Empresas de publicidad
Escuelas y universidades	Empresas periódicas	Clínicas
Tiendas y comercios	Empresas de consultoría	Restaurantes
Iglesias	Empresas de auditoría	Centros comerciales

Chiavenato (2001)

En este orden de ideas el autor Zambrano (2002) define la organización en un conjunto de personas que se agrupan con el fin de alcanzar objetivos comunes, imposibles de lograr individualmente, haciendo de dichas agrupaciones sistemas complejos que tienden a evolucionar constantemente, estas organizaciones cuentan con recursos organizacionales que les permiten realizar sus tareas y lograr sus objetivos y que el autor divide en cinco grupos:

**Cuadro 2. Recursos organizacionales**

Físicos	Financieros	Comerciales o de mercado	Administrativos	Humanos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio físico</li> <li>• Bienes muebles e inmuebles</li> <li>• Proceso productivo</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Métodos y procesos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinero</li> <li>• Capital</li> <li>• Flujo de caja</li> <li>• Financiación</li> <li>• Créditos</li> <li>• Inversiones</li> <li>• Rentas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de clientes</li> <li>• Consumidores</li> <li>• Análisis de mercado</li> <li>• Sistemas de ventas</li> <li>• Fijación de precios</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos</li> <li>• Promoción</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Distribución del productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de planeación</li> <li>• Organización de las actividades</li> <li>• Distribución de la información</li> <li>• Coordinación e integración</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas integrantes de la empresa, en cualquier jerarquía.</li> </ul>

Adaptado de Zambrano (2002)

Con referencia a lo anterior los autores Brown y Moberg (1983), precisan que las organizaciones son entidades sociales relativamente permanentes caracterizadas por el comportamiento, la especialización y la estructura, orientados éstos hacia un mismo objetivo, de lo que se concluye que las organizaciones se dividen en subsistemas para un mejor desarrollo y productividad.

## **Las eras de la organización**

Las organizaciones durante el transcurso de la historia han pasado por distintos lapsos de evolución, estos lapsos han sido divididos por Chiavenato (2011) de la siguiente manera:

### **1. Era de la industrialización clásica (1900 – 1950)**

Duro medio siglo, originándose con la revolución industrial, la estructura organizacional característica de la época era de estilo piramidal y centralizado, con un estilo burocrático donde las decisiones estaban centralizadas en la alta gerencia, de esta era es característico también que a los trabajadores se les trataba con un recurso de producción al igual que las maquinarias, equipo y trabajo. En este período de tiempo la administración de personas se le llamaba Relaciones Industriales.

### **2. Era de la industrialización neoclásica (1950 – 1990)**

Esta era se caracterizó por cambios acelerados, se dejó de lado la estructura que se venía implementando por un enfoque matricial a la cual se le agregó la departamentalización por productos y servicios, el enfoque se utilizó para adaptarse a los nuevos cambios que se estaban desarrollando; la dirección de personas que se le decía relaciones industriales cambió a la visión de Administración de Recursos Humanos donde se le da a los trabajadores un nivel diferente a como se venía desarrollando y no como un recurso de producción.

### **3. Era de la información (1990 – época actual)**

En esta era, siguen los cambios a través de la tecnología de la información que da paso a la globalización, por lo que aumentan las competencias en la economía, ya que ésta se transforma en economía mundial y global. Es el tiempo del conocimiento de la era postindustrial ya que el conocimiento y las habilidades mentales pasan a ser la principal plataforma de la organización,

por consiguiente la administración de recursos humanos cede su puesto a la Gestión del Talento Humano. Según Chiavenato (2011:8) “ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con personas”, lo que quiere decir que este período no se le dan ordenes a los trabajadores para que actúen sin pensar, se les da responsabilidades para que apliquen su iniciativa en el desarrollo de la organización.

**Cuadro 3. De las etapas de las organizaciones**

	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Período	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en la áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del <i>statu quo</i> . Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios, que se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Modo de tratar a las personas	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan administrarse.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben motivarse e impulsarse.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimientos y competencias.
Denominación	Relaciones Industriales.	Administración de Recursos Humanos.	Gestión del Talento Humanos

Chiavenato (2011)

Por lo que se observa que las organizaciones le han dado nombres a uno de sus recursos organizacionales de acuerdo como estas han ido evolucionando, dándole la importancia al recurso humano como factor de desarrollo y funcionalidad de la organización.

## **Eficacia Organizacional**

La eficacia organizacional se observa en la forma como la organización logra sus objetivos con procedimientos bien empleados a través de los recursos con los que cuenta.

La eficacia se puede medir como lo indica Chiavenato (2011), a través de los siguientes indicadores:

1. A corto plazo:
  - a. Producción: Capacidad de producción: Cantidad y calidad.
  - b. Eficiencia: Se mide en términos de porcentaje o índices, donde se muestre la relación entre entradas y salidas.
  - c. Satisfacción: Se toma en cuenta la aceptación que se tiene entre los entes receptores y del entorno de la organización.
2. A mediano plazo:
  - a. Adaptabilidad: Es como las organizaciones deben actuar ante cuestionamientos que se les presenten para poder continuar su funcionamiento.
  - b. Desarrollo: Las organizaciones invierten en ellas mismas para aumentar su desarrollo, como lo es los programas de capacitación y desarrollo del personal.

3. A largo plazo:
  - a. Supervivencia: La inversión que se realiza para mantenerse en la competitividad, por lo cual se debe trabajar y hacerle seguimiento a los indicadores anteriores.

### **Eficiencia Organizacional**

Según Chiavenato (2011), se refiere a la eficiencia como la mejor forma de realizar las cosas (método), a fin de que los recursos (personas, maquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible, lo que quiere decir, es la condición como se utilizan las cosas haciendo buen uso de ellas.

La eficacia y la eficiencia son algunas de las estrategias que manejan las organizaciones para alcanzar mejoras en su funcionamiento y lograr sus objetivos a largo plazo, dichas estrategias son acciones que deben realizar los gerentes en las tomas de decisiones.

Por lo que David (2003), plantea la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) como una herramienta de ajuste que ayuda a la gerencia a crear cuatro tipos de estrategias:

#### **Cuadro N°.4 Matriz FODA**

<b>Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalezas Internas para aprovechar oportunidades externas</li></ul>	<b>Estrategias de debilidades y oportunidades (DO)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar debilidades internas para aprovechar oportunidades externas</li></ul>
<b>Estrategias de fortalezas y amenazas (FA)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Utilizar fortalezas para evitar y reducir amenazas</li></ul>	<b>Estrategias de debilidades y amenazas (DA)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reducir debilidades internas y evitar amenazas externas</li></ul>

David (2003)

Estas estrategias claves le dan apoyo a la gerencia para equilibrar la organización, ya que toda organización tiene oportunidades y amenazas externas como fortalezas y debilidades internas.

#### **Administración de Recursos Humanos**

Según la evolución de las organizaciones, se ha ido rotando el nombre que se le da al área que gestiona el manejo del recurso humano, el autor Zambrano (2002) la titula como administración de recursos humanos y la define como la utilización de recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales; Chiavenato (2011) también la clasifica como administración de recursos humanos y manifiesta que es un área interdisciplinaria, ya que maneja diferentes campos del conocimiento como lo es la psicología

industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, entre otras; con las cuales se tratan aspectos internos y externos de la organización, a continuación algunas técnicas utilizadas en estos aspectos:

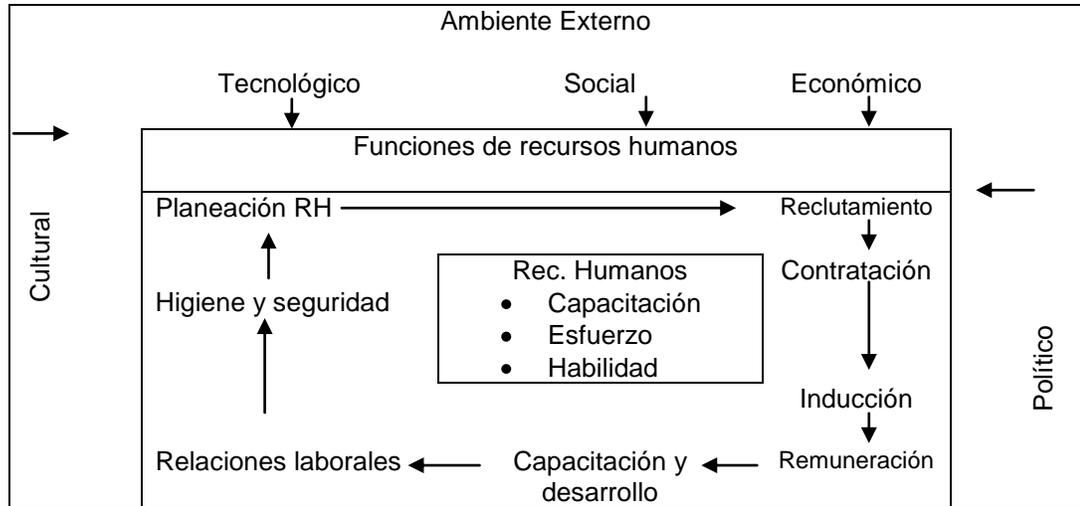
**Cuadro N°. 5 Técnicas Utilizadas**

Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio del mercado de trabajo</li> <li>• Reclutamiento y selección</li> <li>• Investigación de salarios y prestaciones</li> <li>• Relaciones con los sindicatos</li> <li>• Relaciones con entidades de formación profesional</li> <li>• Legislación laboral</li> <li>• Etcétera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y descripción de puestos</li> <li>• Valuación de puestos</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Evaluación de desempeño</li> <li>• Plan de vida y de carrera</li> <li>• Plan de prestaciones sociales</li> <li>• Política salarial</li> <li>• Higiene y seguridad</li> <li>• Etcétera</li> </ul>

(Chiavenato, 2011)

En referencia a lo anterior, Rodríguez (2007) considera que la administración de los recursos humanos ha sido siempre influida por los cambios que ocurren en el ambiente que rodea a los organismos sociales y los que ocurren en el interior de éstos, por lo que se debe reconocer y comprender las influencias del medio y su efecto en las funciones como lo demuestra a continuación:

**Fig. N°. 1 Medio interno y externo de los recursos humanos**



Rodríguez (2007)

La administración de recursos humanos, Chiavenato (2011) la divide en cinco (5) subsistemas que forman un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se las integra a sus tareas, retiene en la organización, se les desarrolla y evalúa.

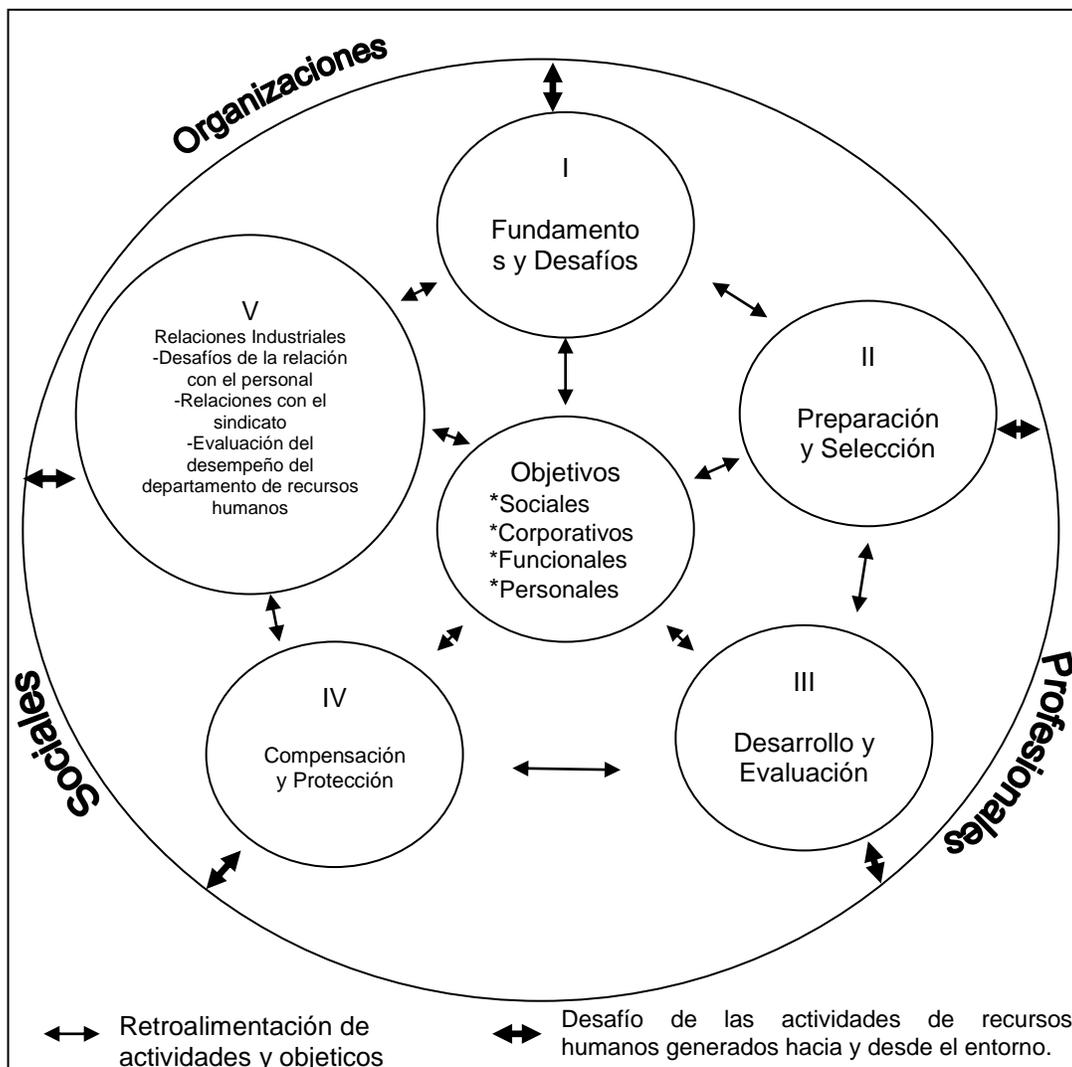
**Fig. N°. 2 Recursos Humanos**



Chiavenato (2011)

Los autores Werther y Davis (1996) también expusieron su modelo de la administración de recursos humanos, en el que se observa que el departamento de recursos humanos debe enfrentar y cumplir objetivos de carácter social, funcional y personal.

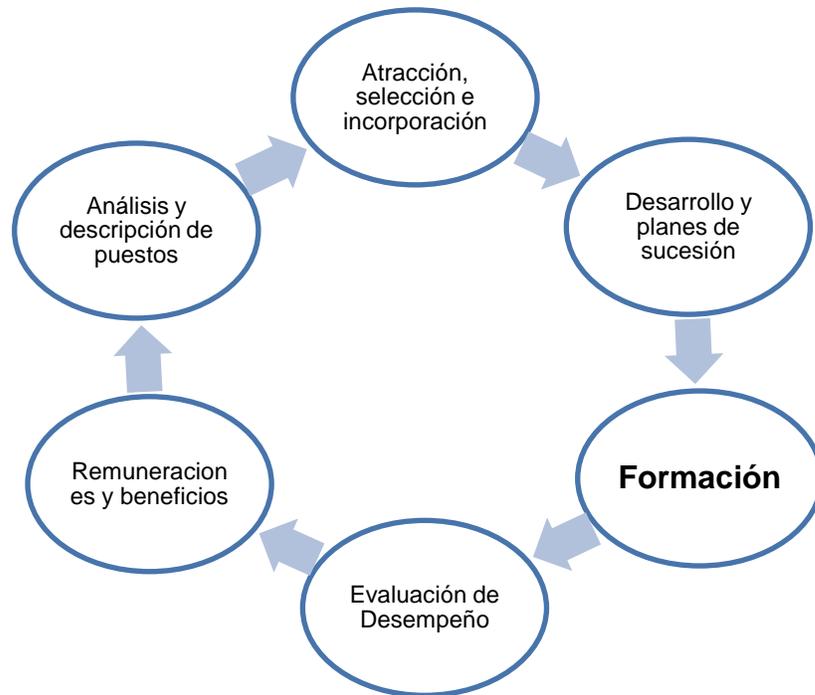
**Fig. Nº. 3 Modelo de la administración de recursos humanos**



Werther y Davis (1996)

La Autora Alles (2009) maneja seis subsistemas de recursos humanos:

**Fig. N°. 4. Los Subsistemas de Recursos Humanos**



Alles (2009)

Y en una síntesis de lo que son los subsistemas de Recursos Humanos la autora los define:

- **Análisis y descripción de puestos**

Se explica que cada organización debe contar, por escrito, con una breve descripción de todos los puestos que la integran. Por un lado, de este modo asegura la no repetición de tareas y que algunas queden sin ser asignadas a

un colaborador; y, por otro, es la base de los demás subsistemas. La descripción de puestos de toda una organización suele integrar lo que se denomina “Manual de Puestos”. A partir de la descripción de puestos, los demás subsistemas se articulan:

- Se seleccionan personas en función del puesto.
- Se evalúa el desempeño en función del puesto.
- La equidad interna y externa en materia de remuneraciones se analiza en función del puesto.
- Los diferentes planes de desarrollo, de sucesión y los demás programas para el desarrollo de personas que conforman una organización se deben confeccionar en función del puesto que cada persona ocupa en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro, y lo mismo vale para los planes de formación y desarrollo de competencias (subsistema de Formación).

Alles, señala que otros autores mantienen que los descriptivos de puestos no se utilizan en la actualidad, ella los considera una necesidad debido a que las personas deben saber qué se espera de ellos y cuáles son sus responsabilidades.

▪ **Atracción, selección e incorporación de personas**

Un buen comienzo de relación laboral de un buen trabajador está definido por, en primer lugar, atraer personas apropiadas, una buena selección, de tipo experto y por último, aplicando pruebas adecuadas en cada caso, así como un conveniente proceso de incorporación.

- **Evaluación de desempeño**

Las personas esperan que se les diga cómo están haciendo las cosas. Además un buen sistema de evaluación de desempeño combinado con administración por objetivos será un excelente motivador de colaboradores. Y habitualmente se relaciona con temas económicos a través del subsistema de remuneraciones y beneficios.

- **Remuneraciones y beneficios**

La atención del equilibrio, tanto en el interior como el exterior (con relación al mercado) de la organización es otro de los cimientos de las buenas relaciones entre el empleado y el empleador.

- **Desarrollo y planes de sucesión**

Para la autora, el desarrollo de las capacidades de las personas (en especial respecto a sus competencias), los planes de carrera, los planes de sucesión y los demás programas relacionados con el desarrollo de personas dentro de la organización se han transformado de “buenas prácticas de Recursos Humanos” en ítems para medir el capital intelectual de una organización.

- **Formación**

Al inicio de la década de los noventa, la globalización, la apertura comercial, los rápidos avances los constantes avances tecnológicos y la modernización de las organizaciones precisó realizar en las empresas modificaciones tanto estratégicas como estructural y operativas, para lograr adaptarse a los tiempos actuales; con todo esto, el adiestramiento, el cual

empezó a tomarse como un medio de cambio de comportamientos, que debe redundar en los resultados.

En la actualidad, es frecuentemente hablar de la importancia del adiestramiento, tanto así, que se asegura que cualquier gestor empresarial debe saber que la capacidad de una organización depende directamente de la capacidad de adaptación de sus colaboradores. También, se sabe que los cambios en las estrategias organizacionales originan necesidades en conocimientos, habilidades y destrezas, además de cambios actitudinales.

Según Hernández y Sandoval (2011) , para que realmente el adiestramiento impacte positivamente a las organizaciones, este debe estar alineado al plan estratégico del negocio, de manera que el insumo verdadero para su diseño sean los requerimientos reales, según: metas y objetivos organizacionales, marco filosófico, áreas/ procesos críticos, debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades existentes, a fin de crear acciones formativas acordes al fortalecimiento de las necesidades detectadas, co-diseñadas a la medida, considerando a todos los trabajadores, con gran variedad de opciones y sobre todo diseñado para que estimule la transferencia de aprendizajes, evalúe resultados y reporte logros.

Es evidente entonces que el principal desafío en las organizaciones es alinear el adiestramiento y desarrollo de personas a las estrategias de la empresa, su misión, objetivos y cultura. Puesto que de allí, se desglosan los requerimientos que demanda la organización a corto, mediano y largo plazo.

El alcance del adiestramiento va más allá de identificar y ejecutar acciones que atiendan las necesidades de formación y desarrollo de las personas que conforman cada equipo de trabajo, puesto que también se abre paso a una serie de acciones que pueden impactar directamente a la organización, como por ejemplo diseñar programas que se ajusten a los requerimientos organizacionales, ocupacionales e individuales específicos. El hecho de que la organización invierta en formaciones como la antes mencionada trae importantes beneficios para la misma, puesto que se está mejorando el capital humano que a su vez repercute de forma positiva en el bienestar y desarrollo, incrementando el compromiso del trabajador con la empresa.

Se debe considerar la función de adiestramiento como pilar fundamental en la gestión de recursos humanos, para que las organizaciones se mantengan en competencia dentro de los mercados, ya que los empleados necesitan responder a los desafíos del entorno desarrollando capacidades propias de sus puestos de trabajo lo que definitivamente repercute en los objetivos de la organización.

La formación maneja dos caminos en respuesta a las necesidades que plantea la organización, la autora Cejas (2003), las divide en reactiva y proactiva; la reactiva la considera en función del presente y con la necesidad de superar problemas actuales o prevenir aquellos que puedan presentarse; y la proactiva orientada al futuro y se relaciona con la estrategia corporativa de la organización y los planes de manos de obra, además de estos clasifica la formación en tres niveles:

- A nivel de la organización
- A nivel de los puestos de trabajo
- A nivel individual

**Cuadro Nº.6. Enfoques, Vías, Métodos en una Organización**

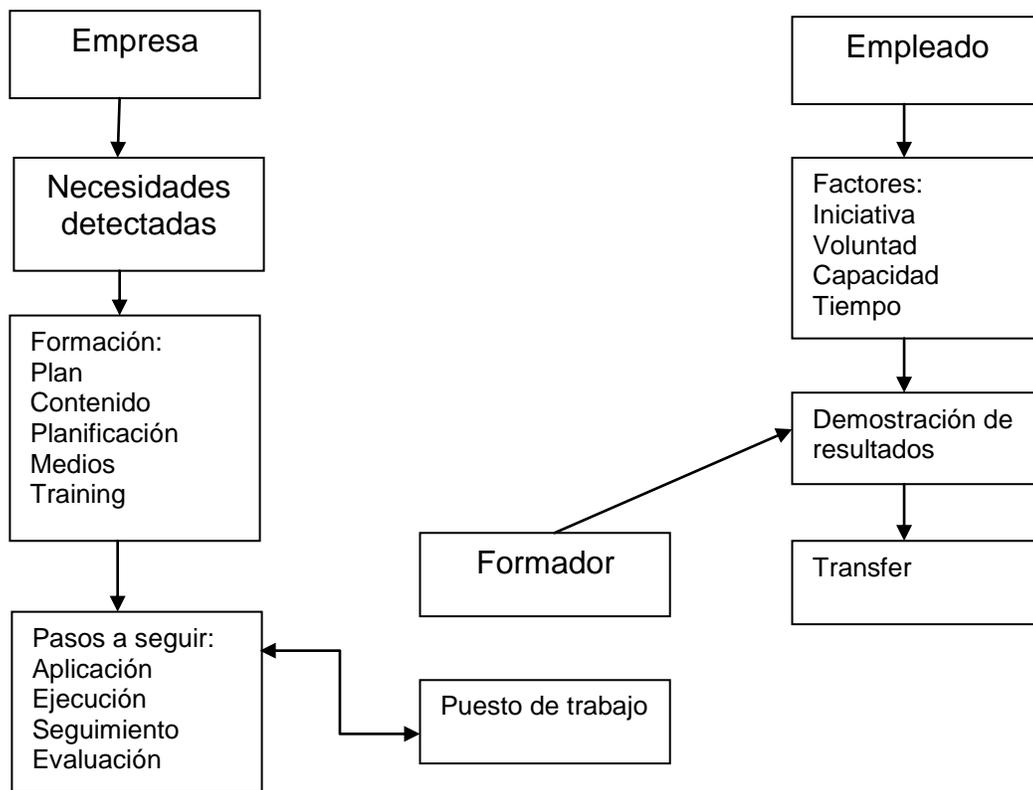
	Presente / Reactiva	Nivel	Futuro / Proactiva
Investigación del funcionamiento	Estudio de cuestionario. Registro de la compañía	Corporativo	Objetivos corporativos Planificación de la mano de obra Estudio de actitudes Estudio de consumidores Revisión empresarial
	Teléfono Grupo de discusión Análisis conductistas	De trabajo / ocupacional	Nuevas tecnologías Nuevos productos y servicios Cambio de legislación Auditorías de áreas Inspección de las necesidades formativas Entrevistas por bajas de empleados
	Técnicas de incidencia crítica Entrevista estructurada / no estructurada Observación Participación	Individual	Valoración del rendimiento Planificación de carreras profesionales y promoción Promoción de directivos, incluidos centros de asesoramiento. Revisiones de períodos de pruebas. Formación y preparación en el trabajo. Prueba de resultados y competitividad.

Cejas (2003)

De acuerdo a lo anterior cada organización planteara una metodología de acuerdo a sus necesidades: hacia la tarea, el comportamiento y la gestión

que realice; desarrollando así su esquema de desarrollo de la formación, que puede ser planteado de acuerdo a la siguiente figura:

**Fig. Nº.5. Desarrollo de la formación**



Cejas (2003)

## **El propósito de la formación**

Según Cadwell (2007) hay dos razones por las cuales se debe dar el entrenamiento/formación en las organizaciones, a continuación se presentan:

- 1. Para enseñar habilidades necesarias para realizar el trabajo y comportamientos.** Hay que enseñar a los empleados las habilidades y comportamientos para que puedan desempeñar sus trabajos.
- 2. Para mejorar el rendimientos del empleado.** El rendimiento de un empleado puede disminuir porque ha olvidado cómo aplicar el método correcto para realizar una tarea.

Para el autor, las principales razones por las cuales se da la formación en la organización es que los empleados necesitan que se les enseñe tanto destrezas como conductas para poder llevar a cabo su trabajo y por otro lado, que se les continúe actualizando en los procedimientos.

## **Beneficios de la formación**

Es evidente que una formación eficaz aportará múltiples beneficios tanto para la organización como para los empleados, se desglosan a continuación:

A los empleados:

- ✓ **Mayor satisfacción en el trabajo.** Cuando los empleados están al tanto de cómo hacer su trabajo se sienten más satisfechos.
- ✓ **Aceptación de los compañeros.** Al asimilar ágilmente y aportar algo el trabajador va a ser aceptado por sus compañeros con más facilidad.

- ✓ **Mejora de la autoestima.** La satisfacción y la aceptación en el trabajo mejora la autoestima.
- ✓ **Oportunidad de avanzar en la organización.** Aquellos empleados que demuestren un rendimiento excelente dentro de la organización tienen más oportunidad de mejorar su nivel de responsabilidad.
- ✓ **Potencial para mayores ingresos.** Los ascensos brindan el potencial de mayores ingresos.

A la organización:

- ✓ **Mayor productividad.** Debido a que los empleados saben cómo llevar a cabo sus trabajos y son más eficaces y más productivos que aquellos que aprenden por “ensayo y error”
- ✓ **Mayores niveles de satisfacción de los clientes.** Los empleados optimizan sus capacidades de comunicarse con los empleados en la forma adecuada y perfeccionan sus habilidades de solventar problemas concernidos con los mismos.
- ✓ **Mejora de la calidad.** Al saber lo que la organización espera de ellos, se optimizan los estándares.

Con la finalidad de optimizar la actuación de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan en el presente o, eventualmente, ocuparán a futuro, las organizaciones realizan una serie de actividades. Así, la capacitación y el desarrollo pasarán de ser un “gasto” a establecer una inversión organizacional cuando los planes se formulen en relación con la estrategia.

Todos los subsistemas se interrelacionan entre sí y uno de ellos compone el ingreso a los demás: Análisis y descripción de puestos, que deberán ser

examinados y corregidos, de manera que reflejen las principales responsabilidades de cada puesto, en pocas palabras, lo que se espera de quienes ocupan el puesto.

Así pues, que una vez que se tienen los descriptivos de puestos, se seleccionan a los nuevos colaboradores, se evalúa su desempeño y se diseñan los distintos programas relacionados con el desarrollo de personas. Entonces la autora Alles (2009) señala la interconexión y orden tal como se muestra en el gráfico siguiente:

**Fig. Nº. 6. Subsistemas de RRHH: su interconexión**



Adaptado de Alles (2009)

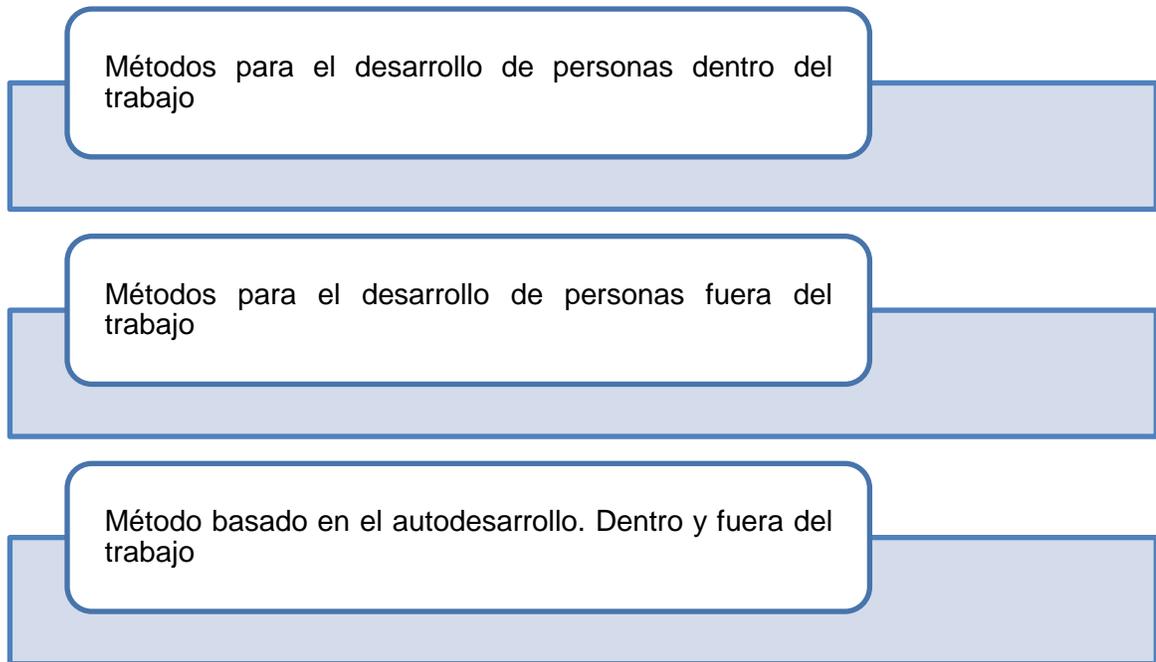
Recalca, que las personas que ya pertenecen a la organización transitan, atraviesan, en sus años de permanencia en esta, ciertas “rutas” en vía de su desarrollo personal o profesional, que podrán ser formales o no y, que el camino a seguir dentro de la organización recorre los diversos subsistemas, dicha ruta inicia con el ingreso a la organización, continúa cuando a la persona se le entrega su descriptivo de puesto; partiendo de aquí su jefe evaluará su desempeño y, en función a las necesidades que surjan los

colaboradores recibirán formación a través de los programas creados para tal fin. La ruta, continúa en función de su desempeño y de acuerdo con los diferentes programas que la organización haya diseñado previamente, considerando que las remuneraciones y beneficios se relacionan con todos los demás subsistemas.

### **Métodos para el desarrollo de personas**

Como ya se ha explicado, la formación de personal es vital en el proceso de desarrollo de personas y buscar nuevos procesos para conseguir el cambio en los individuos no descarta los procesos clásicos, al contrario, los convierte en base para la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y competencias. Alles (2009) define los métodos para el desarrollo de personas que a su parecer, es bueno conocer.

**Fig. Nº. 7. Métodos para el desarrollo de personas**



Alles (2009)

- **Métodos para el desarrollo de personas dentro del trabajo**

Se refiere al acumulado de buenas prácticas para el desarrollo de personas mientras estas continúan desempeñando su rol, a través de un consejo oportuno brindado por el jefe directo o bien cuando el colaborador lleva a la práctica consejos e ideas sugeridas o como consecuencia de la acción de un mentor o entrenador. Allen (2009) opina que lo mejor es escoger, cuando el desarrollo dentro del trabajo se comprueba por acción del propio jefe, cuando este desempeña el rol de entrenador de sus colaboradores, a estos programas se les denomina jefe entrenador.

- **Métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo**

Son los más enseñados bajo el formato de cursos de capacitación, hay una gran diversidad y existen desde hace tiempo, han ganado protagonismo y un fuerte impulso en los últimos sesenta años.

Están relacionados con conocimientos y competencias y, los más conocidos parten de una premisa común: poner al participante en acción. Nadie cambiará sus comportamientos a consecuencia de adquirir conocimientos o desarrollará competencias por conocer las bases teóricas sobre el tema, porque si bien es necesario, resultará insuficiente.

En ese mismo sentido, aplicar conocimientos en el puesto de trabajo será sumamente difícil si a la persona no se le brinda un método práctico que le permita ejercer los conocimientos en su puesto de trabajo.

Un método integral de desarrollo de personas que se utiliza es la formación, que desde todas sus perspectivas contribuye al desarrollo tanto de conocimientos como de competencias; es decir, si se recibe capacitación en un tema técnico, se puede desarrollar competencias al mismo tiempo, por ejemplo.

- **Método basado en el autodesarrollo. Dentro y fuera del trabajo**

Este, es el método más nuevo agregado a las buenas prácticas de aprendizaje organizacional; su utilización comienza a difundirse en los últimos veinte años, son usadas por las personas que se les conoce como

autodidactas, es decir, personas que han encontrado su propio método para el autodesarrollo.

Actualmente se diseñan guías para el autodesarrollo que constan de instructivos para la utilización, tanto del usuario directo como para sus jefes y responsables de Recursos Humanos. Dichas guías se diseñan para ser utilizadas dentro y fuera del trabajo. Las guías para dentro del trabajo, brindan consejos a poner en práctica durante la ejecución de las tareas laborales cotidianas. Mientras, las guías fuera del trabajo, sugieren desarrollar competencias y conocimientos en la vida diaria, y no se corresponden con la actividad laboral propiamente dicha.

Y generalmente, las organizaciones brindan a sus colaboradores el autodesarrollo dirigido, es decir se ofrecen guías que corresponden con los planes estratégicos organizacionales y dentro de esa estrategia el colaborador elige las variantes que estén acordes con sus expectativas, preferencias y posibilidades.

## **Competencias**

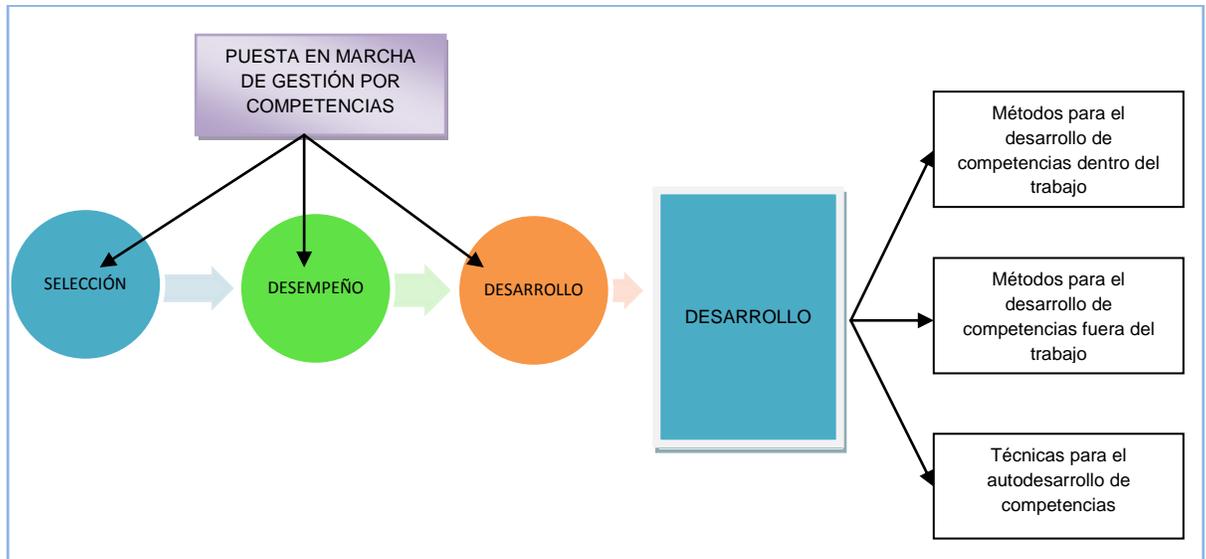
Para Alles (2009), talento y competencias son sinónimos, entonces la palabra “talento” pierde la esencia mágica que traía en el pasado transformándose en algo que se puede medir y con esfuerzo, desarrollar. Explica que lo dificultoso de efectuar un modelo de gestión por competencias es que las organizaciones no saben cómo continuar el modelo. Menciona que el modelo dirige al desarrollo de competencias y se

fundamenta en tres subsistemas: Selección, para que a partir de la implantación solo ingresen personas con las competencias deseadas, Evaluación de desempeño para estar al tanto del grado de competencias de cada integrante de la organización; y el principal El Desarrollo de las mismas. El primer paso es definir las competencias fundamentales y específicas, que estén relacionadas con los diversos puestos de trabajo. Pasando entonces a los pilares fundamentales de la metodología: selección, evaluación y desarrollo. Para muchos, la selección es el primer sistema a implementar, también lo más dificultoso desde sus consecuencias internas. Pero en todos los casos un sistema de evaluación de desempeño por competencias es indispensable, los resultados se verán al menos en el tiempo que dura un ejercicio fiscal. En el caso de que la evaluación de desempeño se lleve a cabo en el momento de la puesta de marcha de la gestión por competencias, se hacen evidentes las brechas existentes entre el perfil requerido y el perfil real de las personas, este sería el primer conflicto a resolver.

El reto en el desarrollo de recursos humanos no se basa simplemente en capacitar o entrenar en materias de conocimientos, trata de cambiar el concepto que se tiene sobre “talento”, tratando las diversas partes que lo conforman hasta llegar a las competencias.

El conocimiento propio de las organizaciones es más que un cumulo de conocimientos de personas que las conforman, pues, las competencias organizacionales requieren de los esfuerzos que dichas personas realizan individualmente para la optimización del comportamiento individual dentro del marco organizacional. Así pues, en síntesis lo que la autora plantea es:

**Fig. Nº. 8 Puesta en Marcha de Gestión por Competencias**



Alles (2009)

La autora explica que para tener talento, en un lenguaje común es necesario poseer conocimientos y ciertas características de personalidad a las cuales llama, competencias. Las competencias son ese conjunto de conocimientos existentes en una persona, que quizás la persona no utilizará siempre en sus tareas cotidianas, pero que en algún momento las pondrá en práctica

### **El modelo de competencia laboral**

Se fundamenta en varios subsistemas, modulados entre sí, que son la normalización, la formación-capacitación y la certificación. Cada uno de estos subsistemas posee su propia complejidad y lógica interna, teniendo como eje

unificador el concepto de competencia en el término extenso de su significado.

El autor Mertens (2000), plantea el surgimiento de la formación profesional por la competencia laboral a partir de las transformaciones que están apareciendo en el mundo de las empresas. Fundamenta las características de dichas transformaciones las referencias genéricas de lo que en la actualidad se entiende por competencia laboral y la formación basada en ella, situándola en el seno del proceso de aprendizaje de la organización, que a su vez es la fuente inagotable de la estrategia de productividad y competitividad de las empresas en un entorno abierto y complejo.

También explica que para lograr que se entienda el concepto debe darse un proceso en el cual es necesario que el investigador entre en una dinámica entre cuestionar y aceptar el acumulado de diferentes paradigmas que el modelo de formación por competencias concentra. Por otro lado explica que es importante la acepción de la formación por competencias, y menciona que este modelo de formación se basa en formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo.

En el concepto mencionado anteriormente, se evidencia la enumeración del conjunto de atributos de la persona, que incluyen actitudes, habilidades, comunicación y personalidad, en pocas palabras se conceptualiza la formación de carácter integral, mostrando las diversas dimensiones del acto

de trabajar; también, se puntualiza sobre la correspondencia explícita entre esos atributos y el resultado o desempeño.

Entonces, se puede decir que la formación por competencias es una propuesta para aumentar la posibilidad de que la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades conduzcan efectivamente a un desempeño o resultado superior de la organización.

El autor plantea un modelo estructural en el cual, la relación entre los atributos de la persona y los resultados se entienden en un doble sentido. Para que los atributos o el currículo conduzcan a un desempeño efectivo, sus nuevos contenidos requieren ser deducidos de la estrategia global del negocio, de la trayectoria de innovación en tecnología y organización, así como en la gestión de recursos humanos y relaciones laborales.

**Fig. Nº. 9. Modelo Estructural**



Adaptado de Mertens (2000)

Bajo esta perspectiva, la probabilidad de que el esfuerzo invertido en la innovación del currículo finalice en un desempeño efectivo, contribuyendo al mejoramiento sostenido de la productividad, es mayor cuando parte de las proyecciones de los elementos observados en la competencia.

Por otra parte, la contribución de estos atributos al desenvolvimiento del negocio no se da en forma directa, sino que dependen del desarrollo alcanzado en los diversos subsistemas de la organización. La aplicación de la competencia es justamente esta capacidad de juego de las particularidades personales con los otros subsistemas que establecen el progreso de la empresa.

La competencia laboral definida de esa manera es la capacidad demostrada por una persona para lograr un resultado, que puede o no convertirse en un avance efectivo. Es decir, hay todavía una eventualidad entre el resultado de la competencia y desarrollo efectivo. En este caso, es importante reconocer que para la gestión de competencia laboral en la empresa, no interesa cualquier resultado, sino aquel que apunte a los objetivos y el argumento completo de la organización. También está el caso de las personas que muestra un determinado nivel de competencia pero que no lo logra ejercer, ya que puede ser que el entorno del trabajo haya cambiado, por ejemplo, la falta de ciertos bienes requeridos en el proceso productivo o el surgimiento de un clima laboral negativo que obstaculiza el mejoramiento de la productividad, entre otros, por la falta de reconocimiento y de un sistema de compensación salarial adecuado a las nuevas circunstancias; en esos momentos será difícil alcanzar la efectividad en el desempeño esperado del personal identificado como competente. Y, es

sumamente importante para la empresa disminuir toda la brecha que existe entre competencia y desarrollo efectivo. Porque la realidad es que el concepto de la competencia hace más corta la distancia que existía entre calificación y desempeño efectivo.

Uno de los objetivos fundamentales que persiguen las competencias laborales es eliminar los obstáculos que impiden a la organización empezar su camino a la formación-capacitación y, probablemente una de las características principales es que orienta a la práctica y por otro lado que aumenta la posibilidad de que ocurra la inserción cuasi natural u continua en la vida productiva de la persona.

**Las principales características de un programa de capacitación por competencias son las que siguen (adaptación con base en Harris, et. al., 1991):**

1. Las competencias que los trabajadores tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y de conocimiento público.
2. Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y de conocimiento público.
3. La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.
4. La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
5. El progreso de los alumnos en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.

6. La instrucción es individualizada al máximo posible.
7. Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
8. El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.
9. El ritmo de avance de la instrucción es individual y no de tiempo.
10. La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.
11. Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluye una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligadas y las opcionales.
12. El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado, y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
13. Evitar la instrucción frecuente en grupos grandes.
14. La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
15. Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones.
16. Participación de los trabajadores-sindicato en la estrategia de capacitación desde la identificación de las competencias.

### **Sistema de Adiestramiento y Desarrollo**

Para Hernández y Sandoval (2011), el adiestramiento y desarrollo representan un proceso continuo, el cual cubre una secuencia programada de fases o subsistemas, que interactúan para lograr los objetivos y cuyo ciclo se activa cada vez que se inicia el proceso. Los subsistemas o fases son

cuatro, las cuales denominan: investigación diagnóstica, planificación, ejecución y evaluación.

1° Fase o subsistema de investigación diagnóstica-DNA, que es un proceso que involucra a los trabajadores de los distintos niveles organizacionales, dirigido a identificar problemas y / o requerimientos de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas para el alcance de los objetivos organizacionales, con la finalidad de definir acciones de adiestramiento para solucionarlas. Esta fase es clave para el proceso y base para el siguiente paso; puesto que aquí se obtendrán toda la información referente a las necesidades de capacitación y desarrollo identificadas, según los requerimientos organizacionales, ocupacionales y del individuo.

2° Fase o subsistema de planificación, una vez que se puntualizan las necesidades de adiestramiento se procede a planificar como darles la debida solución. Dicha planificación incluye determinar los recursos financieros, técnicos y humanos requeridos para realizar las respectivas acciones formativas, tales como: formulación del plan anual, elaboración del presupuesto, diseño de las políticas, normas y procedimientos para regular el proceso, métodos a utilizar e identificación de los participantes. En esta fase de deben llevar a cabo acciones estratégicas con los gerentes y supervisores de línea para definir prioridades de adiestramiento y establecer compromisos para ejecutar el proceso en el tiempo previsto.

3° Fase o subsistema de ejecución-implementación, en la presente fase se pone en práctica lo planeado, se llevan a cabo acciones como la

programación de cada una de las acciones formativas, cumpliéndose actividades que involucran los arreglos logísticos, el cumplimiento el marco regulatorio (INCES, LOCTI, ONA, entre otros) y la definición de los cronogramas de ejecución.

4° Fase o subsistema de evaluación, fase que permite evaluar el proceso de adiestramiento, permitiendo conocer de qué manera las competencias requeridas por la organización empiezan a hacerse evidentes en los resultados de la empresa, asegurando así, que los esfuerzos, tiempos y recursos invertidos se manifiesten en una mayor productividad que impacte directamente en la competitividad de la empresa.

### **Sistemas de información gerencial**

Según Chiavenato (2011), el sistema de información gerencial (SIG) se planea para reunir, procesar, almacenar y difundir información de modo que permita a los gerentes involucrados tomar decisiones eficaces. Los SIG les proporcionan a los gerentes datos e información oportuna, con la cual evalúan y controlan las acciones en las organizaciones, obteniendo ventajas competitivas ante sus competidores.

## **Banco de datos de recursos humanos**

Los bancos de datos son sistemas para almacenar información, como los ejemplos que el autor ofrece:

1. datos personales sobre cada empleado para formar un inventario de personal.
2. datos sobre los ocupantes de cada puesto para formar un registro de puestos.
3. datos sobre los empleados de cada área, departamento o división, para formar un registro.

Se puede concluir con que las organizaciones mantienen y actualizan sus bases de datos en función de que cuando sea necesaria la información esté disponible para su uso.

## **Sistemas de información de recursos humanos**

Son sistemas que se enlazan en subsistemas para generar informaciones que sirven para las tomas de decisiones.

Chiavenato (2011) dice, En el fondo, el sistema de información es la base del proceso de decisión de la organización, lo que quiere decir el autor es que si no se tiene bien recabada la información puede acarrear en una mala toma de decisión, que le puede conllevar a la organización pérdidas tanto materiales, económicas como humanas.

## **Auditoria**

Según Smith (2011), las auditorías son instancias de investigación dirigidas a determinar cumplimientos normativos, verificar buenas prácticas de gestión, valorar resultados a la luz de determinados parámetros o estándares prefigurados en acciones estratégicas promediales (tipos ideales), medir, la racionalidad instrumental con la cual se estructuran las acciones administrativas de una sociedad u organización.

Igualmente señala que la sociedad hace de las Auditorias una instancia deseable de intervención, a los efectos de verificar y /o determinar el estado de un problema, métodos o procedimientos de un sistema, asegurando así un supercontrol evaluativo dirigido a corregir, transforma, cambiar en aras de la eficiencia y eficacia, el contenido de una situación o reforzar su acción practica.

Así pues, que se da por sentado al nombrar la acción de auditar, que se está en presencia de un proceso sistemático que aborda realidades sociales u organizacionales, con referentes aceptadas y sostenidas por su efectividad y oportunidad.

En otras palabras, a través de este proceso se contrasta la realidad, se evalúa, poniendo de manifiesto sus debilidades y fortalezas, los obstáculos que existen para la concreción de los objetivos propuestos. La auditoria se

utiliza como una herramienta de trabajo dirigida esencialmente a minimizar riesgos, corregir situaciones y abrir caminos de mejoramiento.

Es un proceso de investigación que parte de un problema y termina en un informe de trabajo dando cuenta de situaciones que refleja en grado de conformidad o cumplimiento sustentado en evidencias.

Ahora bien, para que la auditoria sea satisfactoria debe estar direccionado a un objeto de estudio, llámese finanzas, administración, manufactura entre otros.

En ese mismo aspecto los autores Bureau y Veritas (2009) definen la auditoria como un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría, es decir, registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que sea pertinente para los criterios de auditoría y que sea verificable, y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

Las auditorías se llevan a cabo de acuerdo con un programa de auditoría, previamente elaborada, que prevé las áreas de la organización que tienen prioridad a la hora de auditarse.

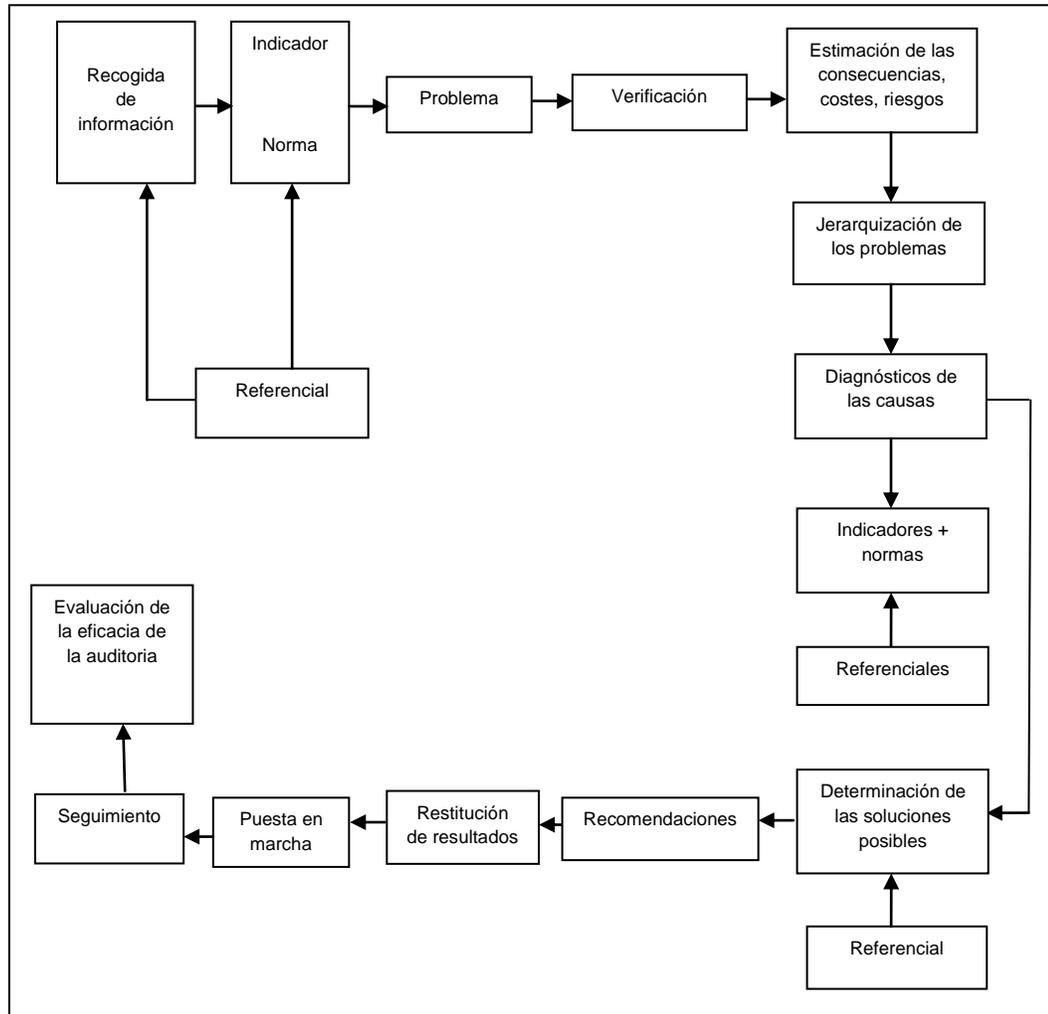
El antes mencionado programa se debe planificar tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a

auditar, así como los resultados de las auditorías previas, y en él se definirán los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología.

### **Etapas metodológicas de la auditoría**

Tougard y Candau (1990), sintetizan los diversos pasos que se deberían tomar en cuenta al momento de llevar a cabo una apropiada auditoría social y, a continuación se muestra:

**Fig. Nº. 10 Etapas Metodológicas de la Auditoría**



Tougard y Candau (1990)

La metodología que presentan, se basa en la verificación de los hechos, los cuales son juzgados por el auditor, analizados e interpretados, con la finalidad de dar sugerencias para eliminar la problemática hallada, dicha problemática se evalúa empleando indicadores .

## **Indicadores de gestión**

Según Beltrán (1999), para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de la empresa. Cabe decir que un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar correctivos del caso.

## **Aspectos generales acerca de los indicadores de gestión**

En lo que respecta a su definición se plantea como la relación existente entre las variables cualitativas y cuantitativas, que permite observar las situaciones y tendencias de cambio generadas con el objeto o elemento estudiado.

En relación a indicadores de gestión se puede señalar que es información que da valor a lo que se evalúa, esta información debe exhibir los siguientes atributos:

- Exactitud: la información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- Forma Existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cualitativa o cuantitativa, numérica o gráfica, impresa o

visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.

- Frecuencia: es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
- Extensión: se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés.
- Origen: puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- Temporalidad: La información puede hablarnos del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
- Relevancia: la información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- Integridad: una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- Oportunidad: para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

### **Patrones para la especificación de indicadores**

Los indicadores presentan características que determinan los modelos a seguir para su construcción:

1. Composición
  - Nombre

- forma de cálculo
  - unidades
  - glosario
2. Naturaleza
    - de eficiencia
    - de efectividad
    - de productividad
  3. Vigencia
    - Temporales
    - Permanentes
  4. Nivel de generación
    - nivel de organización
    - nivel estratégico
    - nivel táctico u operativo
  5. Nivel de utilización
    - nivel de organización
    - nivel estratégico
    - nivel táctico u operativo
  6. Valor agregado
  7. Tipos de indicadores de gestión
    - puntuales
    - acumulados
    - de control
    - de alarma
    - de planeación
    - de eficacia
    - de eficiencia
    - temporales

- permanentes
- estratégicos
- tácticos
- operativos, entro otros.

8. Ventajas que tiene contar con indicadores de gestión

- motivar a los miembros del equipo
- estimular y promover el trabajo en equipo
- contribuir al desarrollo y crecimiento individual y grupal en la organización
- innovación y enriquecimiento
- eficiencia, eficacia y productividad
- identificar oportunidades de mejorar
- identificar fortalezas
- establecer una base de datos
- reorientar políticas y estrategias

### **Metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión**

La metodología a seguir en la construcción de indicadores, es una guía de cómo enfocarse, hacia donde guiar la evaluación tomando en cuenta los factores críticos:

1. Contar con objetivos y estrategias, los objetivos tienen que ser claros, precisos, cuantificados, y contar con estrategias para lograr los objetivos.

2. Identificar factores críticos de éxito, el aspecto que hay que tener bajo control.
3. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito, son los indicadores que permiten realizar el monitoreo de la evaluación antes, durante y después de la ejecución.
4. Determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión
  - Estado, estado inicial del indicador
  - Umbral, valor del indicador que se quiere lograr o mantener
  - Rango de gestión, valores mínimos o máximos que puede tomar el indicador.
5. Diseñar la medición, determinar
  - fuentes de información
  - frecuencia de medición
  - presentación de la información
  - asignar responsables de la recolección
  - tabulación
  - análisis
  - presentación de la información
6. Determinar y asignar recursos, se establecen necesidades de recursos que demanda la realización de las mediciones.
7. Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores, se debe tener claro que la precisión adecuada de los indicadores no se da a la primera, y que en el transcurso de llegar al éxito se pueden presentar ciertos factores que se deben ajustar en el camino:
  - pertinencia del indicador
  - valores y rangos establecidos
  - fuentes de información seleccionadas
  - Proceso de toma y presentación de la información

- frecuencia en la toma de la información
  - destinatario de la información, entre otros.
8. Estandarizar y formalizar, es este parte es cuando se completa el proceso de especificación, documentación, divulgación e inclusión de los indicadores de gestión.
  9. Mantener y mejorar continuamente, se deben actualizar constantemente los indicadores de gestión para mantener la continuidad operativa a la vez que se le debe hacer seguimiento al valor que los indicadores de gestión le suman a las personas.

### **Auditoría Administrativa**

La auditoría administrativa no se produce del vacío, pues forma parte de una estrategia, de un proceso de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel y consenso de voluntades destinado a lograr que una organización tenga capacidad para transformarse y crecer de manera efectiva.

Leonard (1975) explica que la auditoría administrativa es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

En ese mismo sentido Franklin (2001) afirma que es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

Franklin (2001) cita a Goetz quien declara en 1949, que la auditoría administrativa es la más comprensiva y poderosa de estas técnicas buscadoras de problemas, porque busca, en una forma general, descubrir y corregir errores de administración.

En otra publicación (2007), Franklin señala que la auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar, valorar y lograr una ventaja competitiva sustentable.

### **Clases de Auditorías Administrativas**

El autor Zambrano (2002) clasifica la auditoría administrativa según el factor y objeto de la evaluación con la finalidad de estimar los métodos y el desempeño en todas las áreas.

Se clasifica según:

- Del ámbito económico

Aspectos económicos que tienen relación con la administración de la organización.

- Del cumplimiento de políticas y procedimientos

Examina y verifica el control que lleva la administración en cuanto a las políticas y procedimientos de la organización.

- De la conveniente utilización de equipos y de los sistemas de funcionamiento eficaz

Que los equipos y sistemas sean bien utilizados.

- De la estructura organizativa

Evaluación de la estructura organizacional de la organización y cuál es su relación con los objetivos de la administración.

- De la exactitud y confiabilidad de los controles y de los métodos protectores adecuados

Comprobar si se utilizan los controles y los métodos de protección apropiados.

- De las causas de variaciones

Evaluar las variaciones administrativas y sus posibles causas.

- Del recurso humano

Comprueba y analiza los objetivos y políticas de la administración de la organización con el recurso humano y las actividades que desarrolla el personal de la organización con la finalidad de mejorar a la misma.

## **Modelos de Auditoría Administrativa**

La auditoria tiene por objetivo apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello, la auditoria proporciona, análisis,

evaluaciones y recomendaciones, asesorías e información concerniente a las actividades revisadas, es así pues, como la auditoria surge como necesaria en todos los procesos de las Organizaciones. Cuando se habla de una Auditoría en el área de Recursos Humanos, se considera una evaluación bastante vital, pero también complicada, por el hecho de tocar procesos en los cuales destaca el factor humano. Es por ello que se sugiere una práctica constante de auditoría en dicha área, de manera tal que se puedan conocer las áreas críticas del sistema y sugerir mejoras, para el óptimo funcionamiento de la fuerza de trabajo en la organización. Para llevar a cabo este proceso de evaluación existen dos tipos de modelo, que se mencionan a continuación:

### **Auditoría interna**

El autor Arias (1987) explica que desde el punto de vista operativo, corresponde al departamento de recursos humanos (o de personal, etc.) controlar sus propios programas y políticas. Idealmente, dentro de cada proyecto y cada programa debe establecerse la forma en que será controlado, y los criterios por medio de los cuales se juzgará la efectividad del mismo; por tanto, el control debe quedar explícitamente establecido en cada plan de capacitación, dentro del mismo debe especificarse la forma en que se apreciará si está cubriendo o no las necesidades de la misma.

Expresa que no basta una sola apreciación en un tiempo determinado; es necesario el control periódico de los fines que está logrando el programa, si este es permanente. Por ende, urge además el establecimiento de un

programa permanente de auditoría interna, realizada por los miembros del departamento de personal de la propia organización.

### **Auditoría Externa**

En este sentido, el autor dice que es preciso recurrir a elementos ajenos a la organización para realizar las auditorías, para poder contar con un juicio objetivo o al utilizar técnicas o procedimientos que no son conocidos por los miembros de la organización. La auditoría externa ofrece nuevas ideas y comparación con otras empresas que pueden resultar beneficiosas para la organización.

### **Auditoría en Recursos Humanos**

Arias (1987) comenta, que las auditorías sobre recursos humanos son exámenes objetivos, minuciosos y lógicamente fundados, de los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos; constituye, entonces, un instrumento de la función de control. Es tal vez el área de recursos humanos donde la organización está más expuesta a invertir fuertes sumas de dinero y de esfuerzos sin que los resultados obtenidos sean proporcionales.

Es por ello, que en las organizaciones se demanda la necesidad de una herramienta de control que permita verificar que pese a la inversión en el recurso humano presente se evidencien los resultados de forma positiva.

Para Werther y Davis (1996) en una auditoria de recursos humanos se evalúan las actividades de administración de personal en la organización con el objetivo de mejorarlas. Para estos autores las auditorias de recursos humanos evalúan el trabajo del departamento de personal. La auditoria puede cubrir un departamento, una división o toda la corporación.

Mee (1958), define este tipo de auditoría como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento.

### **Principales áreas que cubre una auditoría de la administración de los recursos humanos**

La auditoria de la administración de los recursos humanos cubre las diferentes áreas que forman parte de la organización y que son controladas para obtener mejoras en el clima laboral, calidad de vida de su personal y logro de sus objetivos. Estas áreas son:

Sistema de información sobre la administración de personal

#### Planes de recursos humanos

- Estimados de la oferta y la demanda a nivel interno y externo
- Inventario de recursos humanos

- Planes de sustitución y reemplazo

#### Análisis de Puestos

- Niveles y estándares de puestos
- Descripciones de puestos
- Especificaciones de puestos

#### Administración de la compensación

- Niveles de sueldos, salarios e incentivos
- Prestaciones
- Servicios al personal

#### Igualdad de oportunidades

- Comunicación de oportunidades
- Promociones justas
- Igualdad de normas

#### Obtención y desarrollo del personal

#### Reclutamiento

- Fuentes externas de personal
- Disponibilidad de candidatos
- Solicitudes y bancos de solicitudes

#### Capacitación y orientación

- Programa de orientación
- Objetivos y procedimientos de capacitación
- Tasa de efectividad en el aprendizaje

#### Selección

- Tasa de selección
- Procedimientos de selección
- Seguimiento

#### Desarrollo profesional

- Programa de desarrollo
- Planes de promoción

- Éxito en la reubicación de personal

#### Control y evaluación de la organización

##### Evaluación del desempeño

- Estándares y mediciones del desempeño
- Técnicas de evaluación del desempeño
- Entrevistas de evaluación

##### Control de los recursos humanos

- Comunicación ascendente y descendente con el personal
- Procedimientos disciplinarios
- Procedimientos de cambio y desarrollo

##### Auditorías de personal

- Función del departamento de recursos humanos
- Evaluación de los gerentes de línea
- Retroalimentación proveniente del personal

##### Administración de las relaciones laborales

- Administración del contrato colectivo
- Valuación económica del contrato colectivo
- Resolución de conflictos

##### Calidad del entorno

- Potencial de conflicto
- Tasa de rotación
- Atmósfera de la organización

Se sugieren por efectos de las prácticas organizacionales, en materia de evaluación, un procedimiento de investigación dirigido a determinar la eficacia y la eficiencia de las políticas y prácticas de Gestión de Recursos Humanos, con la intención de determinar fallas, problemas y avanzar a su solución. Dicho procedimiento es nombrado por algunos autores como

Auditoria de Relaciones Industriales, respecto a este concepto señala Smith (2011), es controversial, debido no tanto por la naturaleza del concepto de auditoría (que refiere la existencia de un proceso de contrastación de hechos observados, contra un conjunto de referentes teóricos o empíricos, de estándares pautados o estratégicamente expresados como pautas), sino por el contenido contradictorio que el sujeto de estudio, las Relaciones Industriales, sugiere al mundo académico y al discurso organizativo.

Se plantea a la forma con la cual se enfrenta el problema u objeto de estudio como la médula esencial de éxito de una auditoria y se explica que por ello, está determinado por los referentes teóricos empíricos que soportan la investigación así como el camino a seguir en su realización.

Es sumamente importante mencionar que las auditorias actúan en espacios sistemáticos y procedimientos de investigación de un hecho, circunstancia o situación en contraste con un conjunto de supuestos referenciales.

Así pues, que para llevar a cabo este proceso supone momentos y acciones de verificación y teorización, o estancias lógicas formuladora del proceso, vías o caminos de abordaje, instrumentación técnica y construcción del discurso técnico de resultados soportados en evidencias analizadas de los referentes teóricos o estándares.

En este orden de ideas, Smith (2011) puntualiza que las auditorias se encuentran, metodológicamente hablando, sujetas en términos generales a cuatro grandes momentos:

1. Momento de la Planeación: Implica la necesidad de diseñar las particularidades que guiaran la propuesta de auditoría, es decir ¿Qué auditar? indicando áreas y problemas a ser abordados, así como la formulación de los objetivos y alcances de la misma. ¿Cómo se enfrenta el problema y cuáles herramientas se usarán? Todo esto implica saber el camino y los instrumentos teóricos y metodológicos con los cuales se pretende abordar los objetivos. ¿Con cuáles herramientas? supone un prediseño de instrumentos y técnicas a ser utilizadas. Determinar espacios, tiempos y costos implicados así como visión de los resultados a obtener. En fin, es un diseño donde quede expresamente definido el propósito, los referentes y la vía metodológica a utilizar.
2. Momento de la instrumentación: Este momento es clave en el éxito de una Auditoría por cuanto implica valorar y buscar espacios de cooperación y objetividad en la búsqueda de la información que se requiere. Es el momento de las evidencias, del dato clave, de poner en movimiento capacidades y habilidades en la búsqueda de la información oportuna, eficiente y relevante.
3. Momento del análisis de las evidencias: Constituye un espacio lógico de ordenamiento de la información y su contrastación, es la etapa del análisis e interpretar a la luz de los referentes utilizados, es el momento del procesamiento y la aclarativa valorativa de los hallazgos. Es el momento de la Auditoria.
4. Momento discursivo: Comprende el informe preliminar y final. Es el informe técnico de una auditoria donde se presentan resultados a la luz de los referentes, cuya estructura es equivalente a la memoria

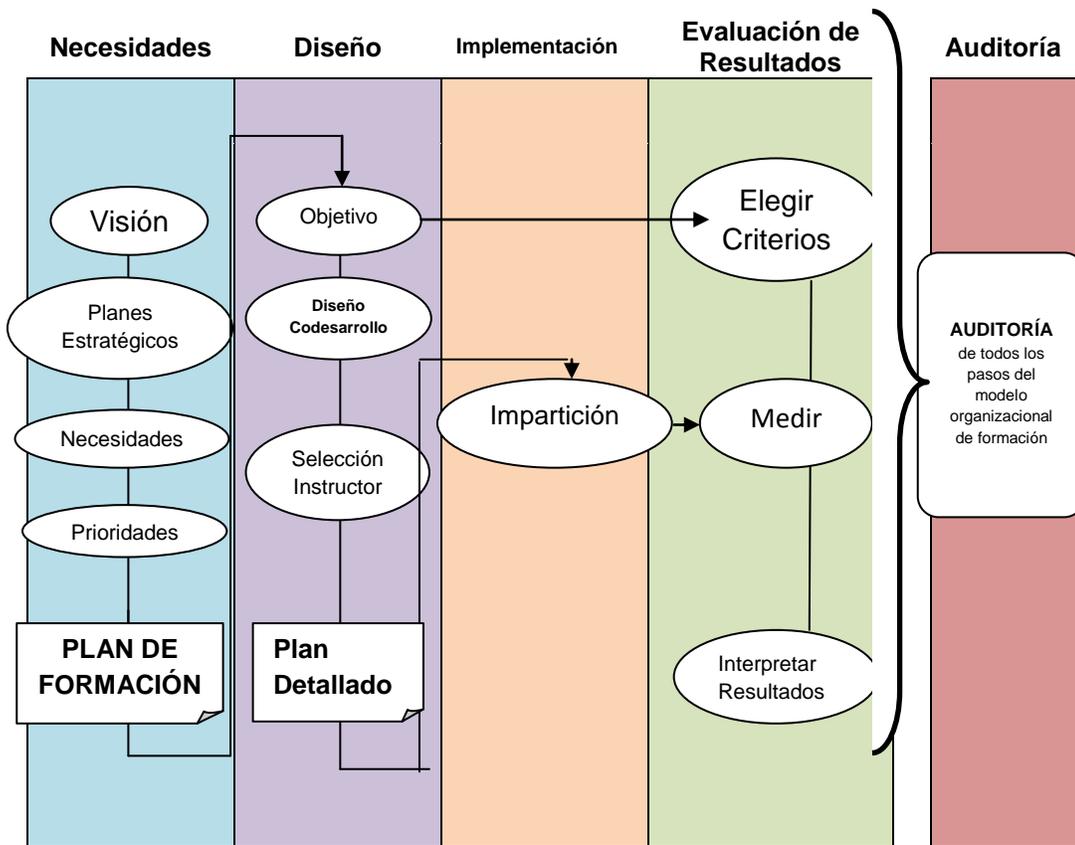
descriptiva de una investigación donde se expresa que obtenidos. Es una instancia de presentación de resultados soportados en evidencias.

La auditoría de procesos de Recursos humanos es uno de los temas del momento, aunque no es muy frecuente; obviamente los planes de formación también deben ser sujetos a auditorías. Y como toda auditoría al subsistema de Recursos Humanos, debe llevar como primer paso el diseño de estándar, así pues, con ese estándar, la auditoría controlará que se haya cumplido.

Allen (2009) establece pasos para que cualquier organización que desee implementar una auditoría en formación o en cualquier otro subsistema de Recursos Humanos los tenga como pauta:

- ✓ Definir un procedimiento estándar detallado de todos los pasos necesarios y sus responsables.
- ✓ Diseñar un procedimiento de auditoría.
- ✓ Formar auditores de Recursos Humanos que deben, al mismo tiempo, conocer sobre esta disciplina y dominar los dos aspectos anteriores: estándar definido y procedimiento de auditoría a utilizar.

**Fig. Nº. 11. Pasos para realizar una Auditoría en Formación**



Alles (2009)

Todas las fases del modelo organizacional de formación deberán conformar el plan de auditoría, debido a que pueden ser objeto de procedimientos específicos de control. La formación es necesaria para alcanzar las estrategias organizacionales y la finalidad de esta es que la inversión que se haga sea productiva para la organización. Para muchos directivos en la empresa la formación es un gasto, y es que como se lleva a cabo en muchas organizaciones es solo eso, la formación se transforma en

inversión cuando está alineada con la estrategia y, a su vez, puede ser controlada y auditada.

En una auditoría de Formación se aconseja revisar todos los aspectos relacionados, más aún, el modelo organizacional de formación y se advierte que el plan de auditoría varía de organización en organización. Allen (2009) considera algunos pasos:

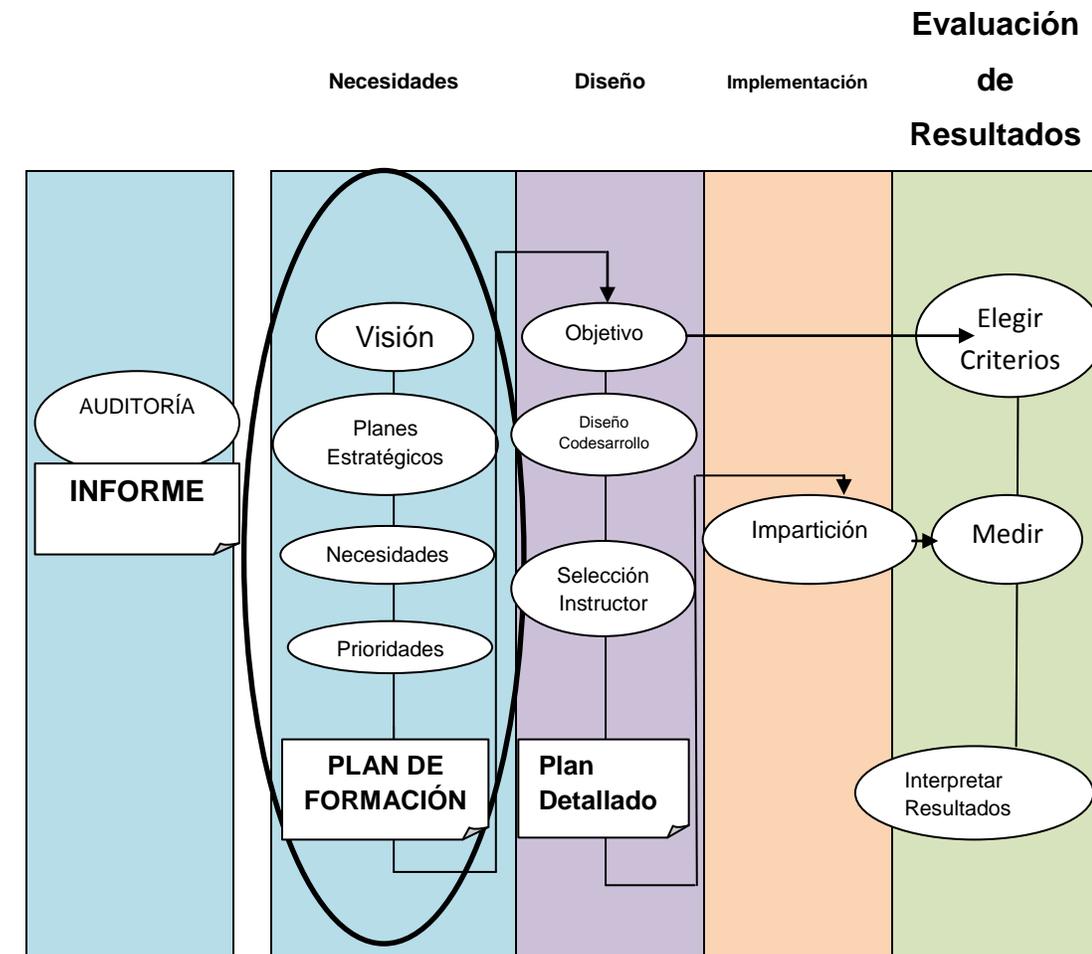
- ✓ Estrategia.
- ✓ Detección de necesidades.
- ✓ Aspectos técnicos (diseño).
- ✓ Participación de las diferentes áreas involucradas.
- ✓ Impartición.
- ✓ Medición e indicadores utilizados.

Igualmente, la misma autora menciona algunos aspectos que considera como los más relevantes en el momento de llevar a cabo una auditoría en el subsistema de formación:

### **Aspecto I. La detección de necesidades**

El aspecto primordial a revisar es si los contenidos del plan de formación están alineados con la visión y planes estratégicos de la organización y que los objetivos (de las diferentes actividades) se correspondan con las definiciones que surgen del plan de formación.

**Fig. Nº. 12. Auditoría. Diferentes aspectos I**



Allen (2009)

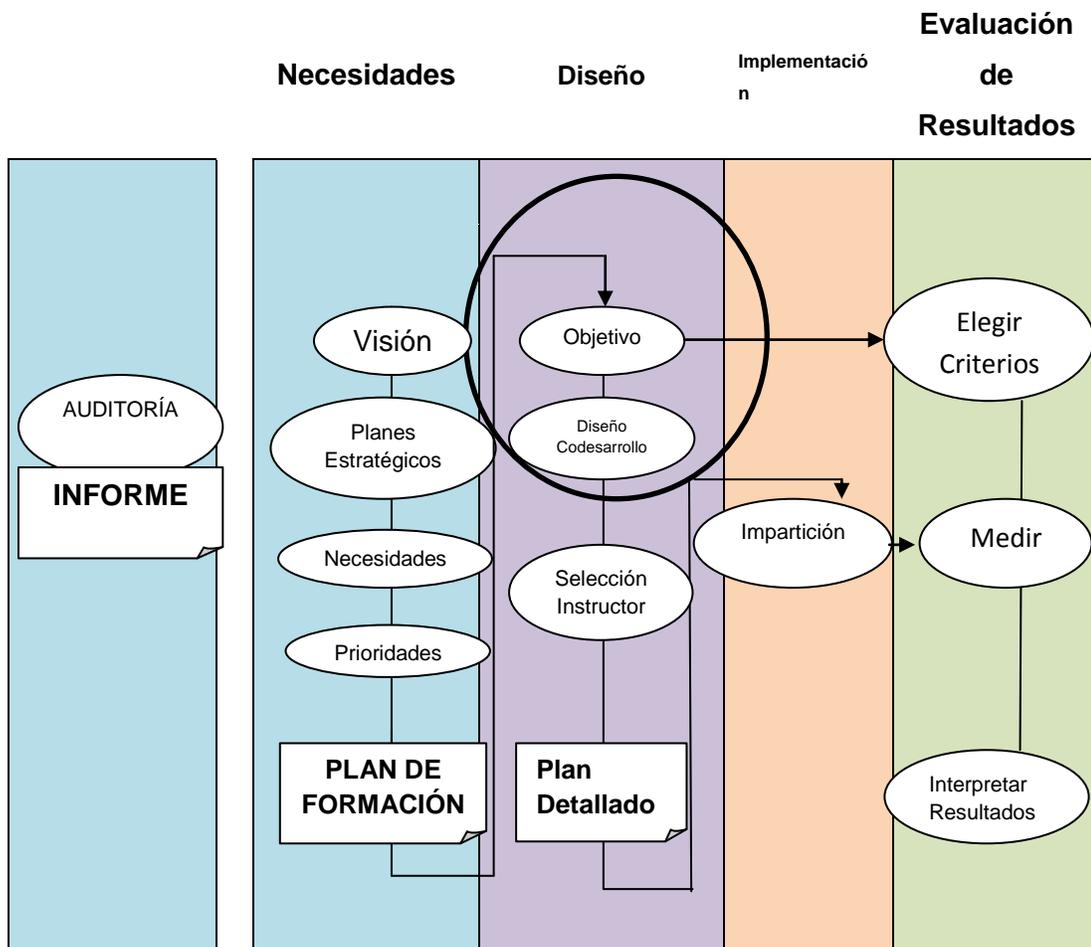
### Aspecto II. Diseño

El otro aspecto que es de suma importancia revisar es los criterios utilizados para el diseño, el cual debe permitir alcanzar los objetivos propuestos para las diferentes actividades. En la propuesta de Alles (2009), el diseño adecuado implica adoptar el método de aprendizaje denominado

codesarrollo. Así pues que, los diseños utilizados, tanto en conocimientos como en competencias, deberán seguir dicho criterio y todos los pasos que el método implica. Y otro punto a auditar será, en los casos donde se haya adoptado un diseño prediseñado bajo el esquema formador de formadores, que todos los instructores lo sigan adecuadamente.

También se deberá auditar la selección de instructores y el grado de cumplimiento por parte de estos de los objetivos, el diseño y los planes detallados.

**Fig. Nº. 13. Auditoría. Diferentes aspectos II**



Allen (2009)

### **Aspecto III. Criterios de medición con los objetivos**

La evaluación de la puesta en práctica de los planes de formación incluirá la impartición en si misma de las actividades, de la mano con los criterios definidos para su evaluación.

También, es de suma importancia que las actividades alcancen individualmente los objetivos propuestos, debido a que a la cadena de control parte de la relación entre todos los pasos previos para que en su conjunto se pueda alcanzar la visión y los planes estratégicos.

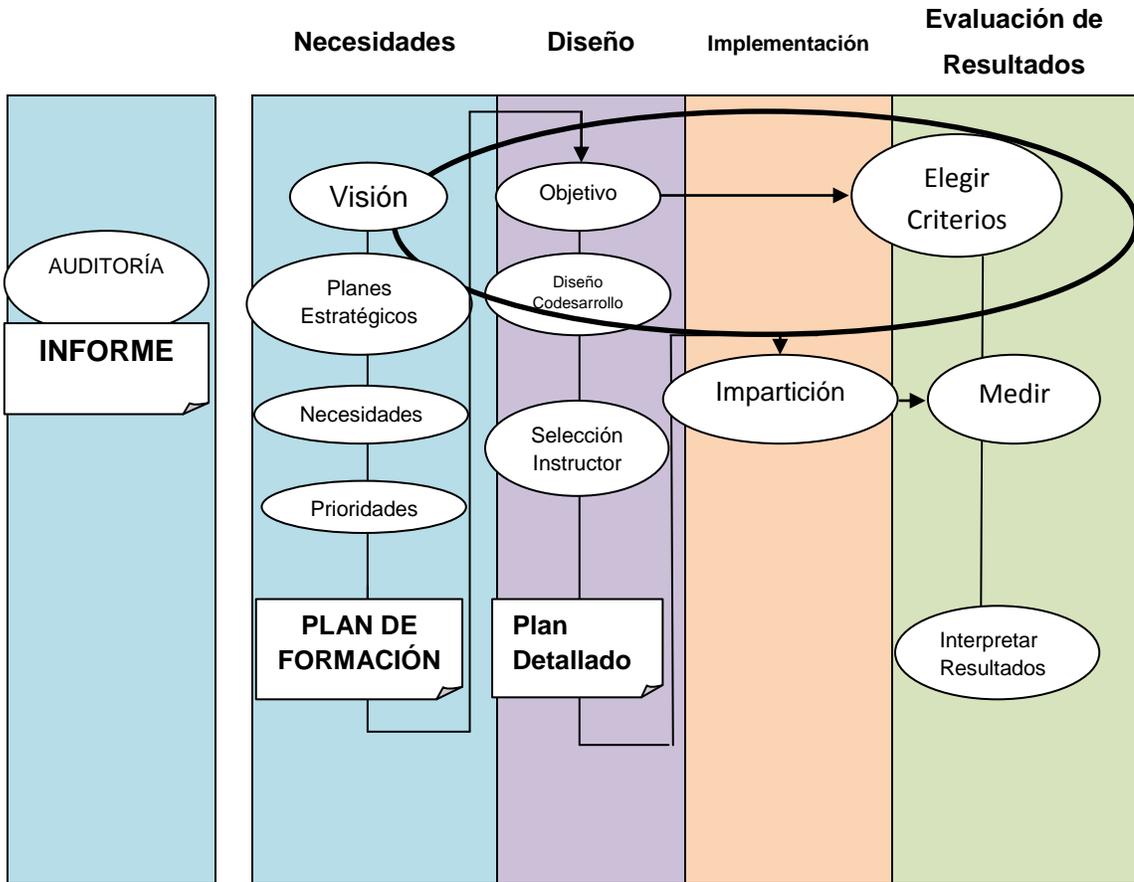
Un ejemplo puede ser, si el objetivo de una actividad formativa es mejorar el trabajo en equipo, la auditoría debe considerar que:

**Detección de necesidades:** Observar si el modelo de competencias incluye la competencia “trabajo en equipo”, si existe alguna medición de competencias que avale la necesidad de impartir esta temática y si los participantes, a su vez, tienen brechas en esa competencia.

**Diseño:** Verificar si se aplica el codesarrollo con todos los pasos previstos por la metodología y si el diseño fue elaborado en función de la definición de la competencia “trabajo en equipo” del modelo de la propia organización.

**Impartición:** Se incluyen aspectos de logística del evento, se controla el desempeño del instructor en cuanto al cumplimiento del diseño y la observación del plan detallado.

**Fig.Nº. 14. Auditoría. Diferentes aspectos III**



Allen (2009)

**Aspecto IV. Instructor, impartición y mediciones específicas**

Generalmente las encuestas más utilizadas para evaluar las actividades de formación están basadas en la percepción de los participantes, que opinan, algunas veces, acerca de temas que no pueden realizar una medición. Entonces, la evaluación que se realice sobre el instructor o el experto debe ser cuidadosa y solo podrá ser hecha por otro experto. Podrá

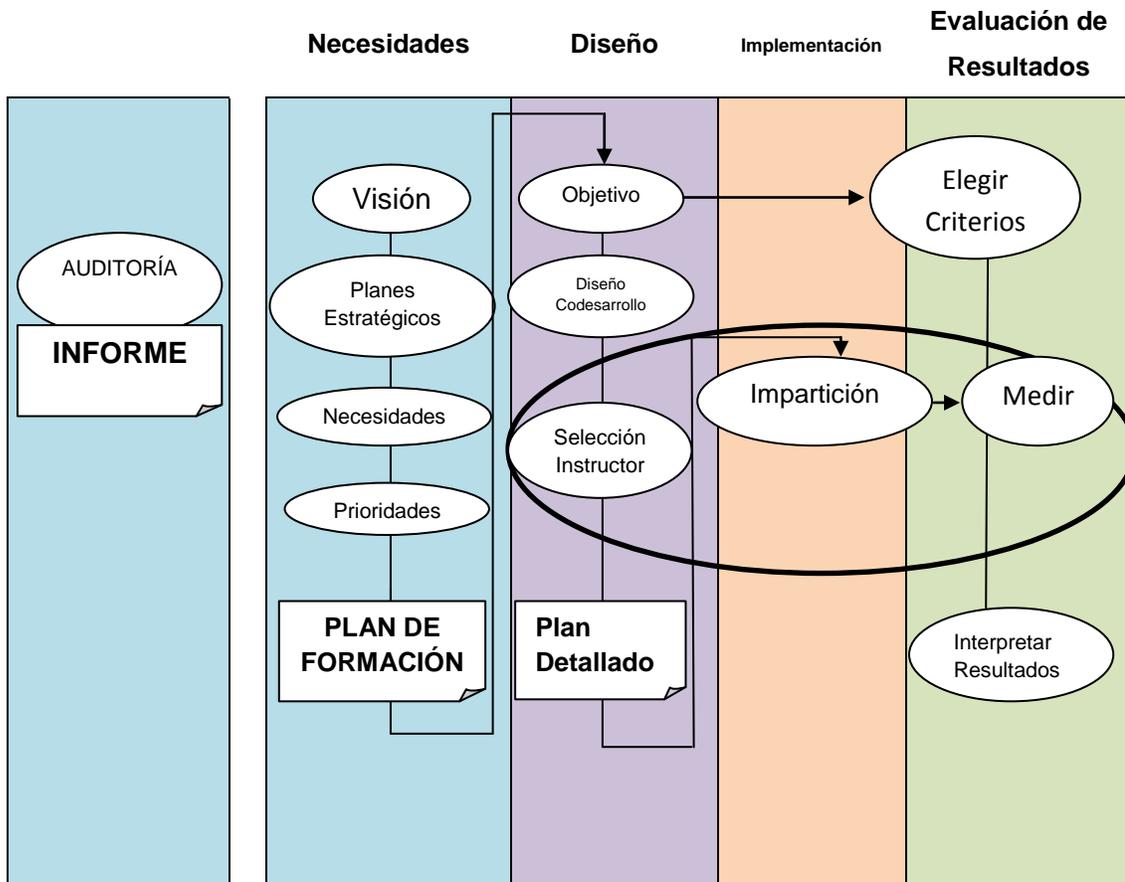
ser evaluado por los participantes en el grado de claridad con la que se expresa y otras capacidades importantes.

Allen (2009) recomienda, considerar los siguientes aspectos, si se ha de aplicar la auditoria con los criterios antes sugeridos y, en cada uno de ellos tomar en cuenta los indicadores específicos establecidos para la medición:

- ✓ Participantes
- ✓ Instructor
- ✓ Informe del instructor
- ✓ Experto interno/ observador
- ✓ Jefe
- ✓ Recursos Humanos/ responsable del área de formación

Lo que se propone es preguntar solo aquello sobre lo cual el participante pueda responder con objetividad y desde su rol de participante. Se sugiere además, medir las competencias o conocimientos de los participantes, de este modo se podrá conocer los resultados obtenidos.

**Fig. Nº. 15. Auditoría. Diferentes aspectos IV**



Alles (2009)

Se recalca la relación directa que existe entre el instructor, el desarrollo en sí de la actividad o impartición, y la medición realizada. Una fusión de estos elementos determinará el éxito o fracaso de los planes de formación.

## BASES LEGALES

Fig. Nº. 16. Esquema de kelzen del Marco Regulatorio



Adaptación Pirámide de Kelsen (2013)

En este aparte se desarrollarán los sustentos legales que fundamentan esta investigación, la cual mantiene una íntima relación con los principios de formación; es así como se comenzará tomando en cuenta a La Carta Magna Nacional, **la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)**, la cual, con respecto a la educación estipula:

**Artículo 102.** La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

**Artículo 103.** Estipula que toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados o privadas de su

libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo.

Las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitario serán reconocidas como desgravámenes al impuesto sobre la renta según la ley respectiva.

**Artículo 104.** La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

**Artículo 110.** El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional. Para el fomento y desarrollo de esas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología de acuerdo con la ley. El sector privado deberá aportar recursos para los mismos. El Estado garantizará el cumplimiento de los principios éticos y legales que deben regir las actividades de investigación científica,

humanística y tecnológica. La ley determinará los modos y medios para dar cumplimiento a esta garantía.

Para continuar en el orden de leyes que tratan la temática de formación, se hace necesario el explicar la **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT)**, se establecen los criterios de la formación, deberes y derechos, todo ello en el título V, nombrado **“De la formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y las trabajadoras en el proceso social de trabajo”**

## **Capítulo I**

### **Educación y trabajo**

**Artículo 293.** Se establece la educación y el trabajo, como procesos fundamentales tanto en la creación y justa distribución de la riqueza, como la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades del pueblo y la construcción de la sociedad de iguales a la educación y el trabajo.

**Artículo 294.** Se establece el concepto de la formación La formación colectiva, integral, continua y permanente realizada por los trabajadores y las trabajadoras en el proceso social de trabajo desarrollado en todos los aspectos de conocimiento, afectivos y prácticos, superando cada una de las partes del saber, el conocimiento y la separación entre las actividades manuales e intelectuales se da a conocer como “formación colectiva, integral, continua y permanente”.

**Artículo 295.** Dicha formación es parte de la esencia del proceso social de trabajo, debido a que desarrolla el potencial creativo de cada trabajador y trabajadora formándolos en, por y para el trabajo social liberador.

**Artículo 296.** La finalidad de la formación colectiva es el pleno desarrollo de la personalidad y ciudadanía de los trabajadores y trabajadoras, su participación consciente, protagónica, responsable, solidaria y comprometida con los procesos de transformación social, de la mano con la defensa de la soberanía nacional.

**Artículo 297.** En el marco de la formación colectiva la investigación científica, técnica y tecnológica generada, se orientará a la producción de invenciones e innovaciones y modelos de gestión productiva en función de mejorar la producción de bienes y servicios.

**Artículo 298.** Basados en el desarrollo económico y social de la nación, el estado de la mano con la sociedad, generará las condiciones y creará las oportunidades para la formación social, técnica, científica y humanística de los trabajadores y trabajadoras estimulando el desarrollo de sus capacidades productivas asegurando su participación en la producción de bienes y servicios. El Estado garantizará la formación en los centros de trabajo, asegurando su incorporación al trabajo productivo, solidario y liberador.

**Artículo 299.** Para asegurar la incorporación al proceso social de trabajo, el Estado mediante el proceso educativo creará las condiciones y

oportunidades, estimulando la formación técnica, científica tecnológica y humanística de los trabajadores y trabajadoras, de esta manera asegura la incorporación al proceso social de trabajo, en puestos dignos, seguros y productivos.

**Artículo 300.** El Estado, con la participación solidaria de la familia y la sociedad creará oportunidades para que los jóvenes y las jóvenes ejerzan el derecho y el deber de ser sujetos activos del proceso de desarrollo nacional como estudiante, aprendiz, pasante, becario o becaria, trabajador o trabajadora.

**Artículo 301.** Quienes participan en el proceso social de trabajo en función del intercambio de saberes y conocimientos vinculados a la producción de bienes y servicios son considerados becarios y becarias.

**Artículo 302.** Los adolescentes, entre catorce y dieciocho años de edad que participan en el marco social de trabajo se considerarán aprendices.

**Artículo 303.** La relación de trabajo que se establece con los y las aprendices se mantiene por el tiempo en el que se desarrolle el aprendizaje, si se decide continuarla, se convertirá en una relación de trabajo a tiempo indeterminado y cuando en su formación la labor realizada se efectúe en condiciones iguales a las de los demás trabajadores y trabajadoras, su salario será igual al de los demás trabajadores y trabajadoras.

**Artículo 304.** Se deberán incorporar el número de aprendices que establezca el reglamento o la ley correspondiente a programas de formación técnica que promueva el Ejecutivo Nacional.

**Artículo 305.** Cuando se empleen aprendices mayores de catorce y menores de dieciocho años deberán notificarlo al Consejo de Protección del Niño, Niña y Adolescente y a la Inspectoría del Trabajo.

**Artículo 306.** La forma de participación en el programa social de trabajo que lleva a cabo un o una estudiante como parte de su formación se conoce como pasantías por lo que no se considera relación de trabajo pero no es limitante para el otorgamiento de una beca o aporte económico.

**Artículo 307.** El o la pasante debe cumplir con las normas de disciplina y trabajo, observar un horario, durante su proceso de enseñanza. Toda pasantía debe transcurrir en un tiempo determinado, se presentará un informe y recibirá una calificación del tutor o tutora.

**Artículo 308.** Mediante propuestas de las instituciones educativas, se admitirán pasantes en áreas puntuales a estudiantes, con la finalidad de proporcionar su formación e ingreso al trabajo productivo, solidario y liberador.

**Artículo 309.** El Plan de Formación de él o la pasante determinará el tiempo de pasantía, de continuar después de culminada la pasantía se deducirá que inició una relación laboral.

**Artículo 310.** Se efectuará un sistema de seguimiento y evaluación de desempeño del o la pasante expidiendo un informe a la institución educativa de procedencia.

**Artículo 311.** El Ejecutivo Nacional podrá solicitar a los patronos y patronas, para las misiones destinadas a la formación de los trabajadores y trabajadoras dotación de espacio y personal, sin interrumpir las labores productivas de la entidad de trabajo.

**Artículo 312.** Los patronos y patronas dispondrán de cursos de formación para que el trabajador y la trabajadora ejerzan el derecho de conocer el proceso productivo del que es parte.

**Artículo 313.** Basándose en los programas nacionales de formación de las misiones educativas y las universidades que desarrollan la educación desde el trabajo, los trabajadores y trabajadoras tienen el derecho de emprender su proceso de autoformación colectiva, integral, continua y permanente.

**Artículo 314.** Las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras deben ser facilitadas en todas las entidades de trabajo.

**Artículo 315.** Será garantizado el reconocimiento académico de la formación de los trabajadores y trabajadoras por el Estado, desde las destrezas, técnicas y conocimientos alcanzados en la participación del proceso social de trabajo.

**Artículo 316.** Los trabajadores y trabajadoras conseguirán permisos para cursar estudios.

**Artículo 317.** Basados en el marco del proceso social de trabajo, los patronos y patronas facilitarán la formación de los trabajadores y trabajadoras.

**Artículo 318.** En el marco de los planes de desarrollo económico y social de la Nación y a fines de institucionalizar la formación colectiva, integral, continua y permanente, los trabajadores y trabajadoras podrán firmar convenios con instituciones educativas para facilitar dicho proceso.

**Artículo 319.** El conocimiento del proceso productivo de cada entidad de trabajo se pondrá al servicio de la comunidad de la cual forma parte, para el desarrollo de esa comunidad y del conjunto de la sociedad.

**Artículo 320.** La principal fuente del conocimiento científico, humanístico y tecnológico, es el proceso social de trabajo y las invenciones y mejoras son producto de ello, orientadas a satisfacer las necesidades del pueblo mediante la justa distribución de la riqueza.

**Artículo 321.** Toda producción intelectual se guiará por las leyes que regulan si se genera en el proceso social de trabajo.

**Artículo 322.** Para que las invenciones, innovaciones o mejoras ya sean de servicio o libres u ocasionales se produzcan, son necesarios tanto instalaciones, como procedimientos o métodos de la entidad de trabajo.

**Artículo 323.** Se consideran invenciones, innovaciones o mejoras de servicio a las que se realizan por trabajadores y trabajadoras contratadas con el objeto de investigar y obtener medios, sistemas o procedimientos distintos.

**Artículo 324.** Se definen como invenciones, innovaciones o mejoras libres u ocasionales aquellas en las que prevalezca el esfuerzo y talento del inventor o inventora no contratada o contratada especialmente para ello.

**Artículo 325.** Se conservarán los derechos del autor o autora al reconocimiento público, si es una producción intelectual creada bajo la relación de trabajo en el sector público o financiado con fondos públicos.

**Artículo 326.** Se mantienen los derechos ilimitados en los autores y autoras de las invenciones, innovaciones o mejoras de servicio y se autoriza al patrono o patrona para explotar la obra solo mientras exista la relación de trabajo o el contrato de licencia concedido por el trabajador o trabajadora al patrono o patrona.

El inventor o inventora obtendrá gratificación del trabajo prestado cuando sea descomedido con la dimensión de los resultados de su invención, innovación o mejora. Dicha gratificación se precisará justamente con la aprobación del Inspector o Inspectora del Trabajo y a falta de algún acuerdo será fijada por el Juez o Jueza del Trabajo.

**Artículo 327.** La propiedad de las invenciones libres u ocasionales corresponderá al inventor o inventora, pero en caso de que la invención o mejora tenga relación con la actividad que desarrolla el patrono o patrona, tendrá derecho de adquirir en un plazo de noventa días a partir de la notificación que le haga el trabajador o trabajadora ante el Inspector o Inspectora del trabajo o de un Juez o Jueza del trabajo.

**Artículo 329.** Los trabajadores y trabajadoras no dependientes autores de invenciones o mejoras cuya propiedad les corresponda de acuerdo con la Ley de la materia, tendrán derecho al nombre de la invención, mejora, obra o composición y a una gratificación equilibrada por parte de quienes la utilicen.

**Artículo 367.** Los encargados de garantizar el cumplimiento de la formación colectiva, integral, continua y permanente son las organizaciones sindicales.

Para continuar con las bases legales en materia de formación, no podemos dejar de mencionar la **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (lopcymat)**, en esta Ley se contemplan todos los derechos y deberes tanto de los trabajadores como de los empleadores, en relación con seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, todo esto, como parte de la iniciativa de un Plan de incorporación masiva de los actores sociales a la formación y organización para garantizar condiciones dignas y seguras de trabajo, es por todo lo antes mencionado que se mencionan a continuación, algunos de los artículos que tratan parte de la temática de la presente investigación:

## **LEY ORGÁNICA DE PREVENCIÓN, CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO (LOPCYMAT)**

**Artículo 18.** El Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales tendrá las siguientes competencias:

**10.** Crear y mantener el Centro de Información, documentación y Capacitación del Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales.

**11.** Promover el desarrollo de investigaciones y convenios en el área de seguridad y salud en el trabajo con los organismos científicos o técnicos

nacionales e internacionales, públicos o privados, para el logro de los objetivos fundamentales de esta Ley.

**12.** Desarrollar programas de educación y capacitación técnica para los trabajadores y trabajadoras y los empleadores y empleadoras, en materia de seguridad y salud en el trabajo.

**Artículo 53.** Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. En el ejercicio del mismo tendrán derecho a:

**1.** Ser informados con carácter previo al inicio de su actividad, de las condiciones en que ésta se va a desarrollar, de la presencia de sustancias tóxicas en el área de trabajo, de los daños que las mismas puedan causar a su salud, así como los medios o medidas para prevenirlos.

**2.** Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. Esta formación debe impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo y si ocurriese fuera de ella, descontar de la jornada laboral.

**Artículo 58.** El empleador o empleadora, el o la contratante o la empresa beneficiaria según el caso adoptaran las medidas necesarias para garantizar

que, con carácter previo al inicio de su labor, los trabajadores y trabajadoras a que se refiere el artículo anterior reciban información y capacitación adecuadas acerca de las condiciones inseguras de trabajo a las que vayan a estar expuestos así como los medios o medidas para prevenirlas.

Una de las leyes en las que se basa la formación de las Organizaciones del país es la **Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI)**, la misma trata de vincular y estimular a las empresas nacionales a invertir en actividades de investigación, desarrollo, formación de talento y fortalecimiento de la demanda de Ciencia y Tecnología con el objeto de influir en la modernización y reactivación de este sector. Por todo lo antes mencionado se hace necesaria la presentación de los artículos descritos a continuación:

## **LEY ORGÁNICA DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN (LOCTI)**

Las personas jurídicas, entidades privadas o públicas, domiciliadas o no en la República que realicen actividades económicas en el territorio nacional, aportarán anualmente un porcentaje de sus ingresos brutos obtenidos en el ejercicio económico inmediatamente anterior, de acuerdo con la actividad a la que se dediquen, de la siguiente manera:

1. Dos por ciento (2%) cuando la actividad económica sea una de las contempladas en la Ley para el Control de los Casinos, Salas de Bingo y Máquinas Traganíqueles, y todas aquellas vinculadas con la industria y el comercio de alcohol etílico, especies alcohólicas y tabaco.

2. Uno por ciento (1%) en el caso de empresas de capital privado cuando la actividad económica sea una de las contempladas en la Ley Orgánica de Hidrocarburos y en la Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos, y comprenda la explotación minera, su procesamiento y distribución.
3. Cero coma cinco por ciento (0,5%) en el caso de empresas de capital público cuando la actividad económica sea una de las contempladas en la Ley Orgánica de Hidrocarburos y en la Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos, y comprenda la explotación minera, su procesamiento y distribución.
4. Cero coma cinco por ciento (0,5%) cuando se trate de cualquier otra actividad económica.

**Artículo 38.** La autoridad nacional con competencia en materia de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones impulsará programas de promoción a la investigación y la innovación para garantizar la generación de una ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones que propicien la solución de problemas concretos del país, en el ejercicio pleno de la soberanía nacional.

**Artículo 41.** Son atribuciones del Fondo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, (FONACIT):

## **LEY ORGÁNICA CONTRA EL TRÁFICO ILÍCITO Y EL CONSUMO DE SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES Y PSICOTRÓPICAS (LOCTICSEP)**

La norma en su artículo 96, establece que donde se ocupen 50 trabajadores o más se deberá destinar el uno por ciento (1%) de su ganancia neta para programas de prevención, del cual el 0,5% se destina para programas de prevención y protección de niños, niñas y adolescentes, como se observa a continuación.

**Artículo 96.** Previsión presupuestaria para programas obligatorios de información, formación y capacitación de sus trabajadores. Las personas jurídicas, públicas y privadas que ocupen cincuenta trabajadores o más, destinarán el uno por ciento (1%) de su ganancia neta anual, a programas de prevención integral social contra el tráfico y consumo de drogas ilícitas, para sus trabajadores y entorno familiar, y de este porcentaje destinarán el cinco por ciento (0,5%) para los programas de protección integral a favor de niños, niñas y adolescentes, a los cuales le darán prioridad absoluta. Las personas jurídicas pertenecientes a grupos económicos se consolidarán a los fines de cumplir con esta previsión.

**GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
Nº 38.314 DEL 15.11.2005 “DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS PARA  
EL EJERCICIO DEL DERECHO AL DESCUENTO ESTABLECIDO EN LA  
LEY SOBRE EL INCE”**

Aquí se detallan las disposiciones administrativas sobre el derecho al descuento, se menciona cual es el objeto del descuento de Ley, el concepto de formación profesional, las condiciones para disfrutar del descuento de Ley, como se debe plantear un plan de formación profesional.

**Artículo 1.-** Las presentes Disposiciones Administrativas tienen por objeto, regular las condiciones para el ejercicio del derecho al descuento de Ley sobre el aporte patronal de las empresas aportantes, de conformidad con lo establecido en el Artículo 12, en concordancia con el Artículo 10 numeral 1º de la Ley sobre el INCE y en el Artículo 63 de su Reglamento, destinándose dicho descuento al fomento de la formación profesional de los trabajadores de dichas empresas.

**Artículo 2.-** Tienen derecho a este descuento, las empresas aportantes que cumplan en forma programática la formación, el desarrollo y la especialización de su personal, de conformidad con lo establecido en el Capítulo II de las presentes disposiciones. Logrando la participación directa del trabajador, factor primordial en el desarrollo social y económico para el crecimiento del país.

**Artículo 3.-** A los efectos de las presentes Disposiciones Administrativas, se entiende por formación profesional la acción formativa, participativa y sistemática orientada a elevar los niveles de competencias profesionales de los trabajadores.

**Parágrafo Primero:** En el marco de la formación profesional la acción corresponsable INCE - EMPRESAS, constituye un proceso fundamentado en el logro de una cultura de trabajo orientada al mejoramiento continuo, que permita la complementación, actualización y especialización de los trabajadores.

**Parágrafo Segundo:** Las competencias profesionales de los trabajadores describen comportamientos asociados a los conocimientos de carácter técnico, tecnológico y metodológico requeridos en el desempeño.

**Artículo 4.-** A los efectos de las presentes Disposiciones Administrativas, se entenderá como descuento establecido en la Ley sobre el INCE, la rebaja sobre los aportes de los costos en que hayan incurrido las empresas aportantes en la formación profesional de sus trabajadores, de conformidad con el artículo 66 del Reglamento de la Ley sobre el INCE.

**Artículo 5.-** Se considera que un curso promueve la formación profesional cuando en forma presencial y mediante un proceso sistemático, los trabajadores adquieren competencias profesionales, en atención tanto a las

necesidades de formación del trabajador, como de la organización donde presta el servicio.

**Artículo 6.-** El derecho al descuento establecido en la Ley sobre el INCE, procede cumplidas las siguientes condiciones:

1. Consignación del Plan de Formación Profesional hasta el 31 de Agosto del año anterior a su ejecución, ante la unidad operativa del INCE, del domicilio tributario de la empresa.
2. Evaluación técnica del Plan de Formación Profesional por parte de la unidad operativa del INCE, y conformación por la Gerencia General de Formación Profesional.
3. Ejecución de la formación prevista en el plan respectivo.
4. Verificación de los costos asociados a la ejecución de la formación.
5. Estar solvente con sus obligaciones tributarias para con el Instituto establecidas en la Ley sobre el INCE, su Reglamento y el Código Orgánico Tributario.
6. Acatamiento de las normas sobre la materia, aprobadas y publicadas por el Instituto.
7. Aprobación del monto a descontar por el Comité Ejecutivo del Instituto.

**Artículo 7.-** A todo evento, cualquier modificación en el Acta Constitutiva de la empresa aportante así como los cambios del domicilio principal y/o fiscal, debe ser oportunamente notificada en las unidades operativas del INCE en un plazo máximo de un (1) mes de producido el cambio. Lo anterior estará sujeto a verificación del Instituto.

**Artículo 8.-** Las dependencias del INCE con funciones de control de las unidades operativas de formación profesional y tributarias regionales, deberán coordinar la armonización de sus tareas y las de promoción de la formación profesional y del incentivo tributario en la elaboración de la programación, atendiendo en forma especial aquellos sectores productivos cuya actividad esté vinculada con los Programas de Desarrollo Económico de la Nación.

## **CAPITULO II**

### **DE LOS PLANES DE FORMACIÓN PROFESIONAL**

**Artículo 9.-** A los fines de dar cumplimiento al derecho del descuento de Ley, se entiende por Plan de Formación Profesional al instrumento que fundamenta, consolida y sistematiza las acciones de formación de los trabajadores que ejecutan las empresas aportantes, bajo la supervisión del INCE.

**Parágrafo Único:** A los efectos de la formulación del Plan de Formación Profesional que respondan al cumplimiento de la misión de cada organización, se deben considerar los siguientes elementos:

- 1.** Misión y Visión de la Empresa.
- 2.** Diagnóstico de las necesidades para la planificación de la formación profesional del recurso humano, con la participación y consulta de la fuerza productiva y laboral.
- 3.** Herramientas y/o metodologías empleadas para la obtención del Diagnóstico de las Necesidades de Adiestramiento (DNA).

4. Denominación de cargos y número de puestos de la organización, objeto del Plan de Formación Profesional.
5. Itinerario de formación y perfil de los cargos contemplados en el plan de formación profesional.
6. Organigrama Estructural de la empresa en relación al Plan de Formación Profesional.
7. Relación de “Cursos Solicitados al INCE” y Relación de “Cursos a dictar por Entes Didácticos y Empresas Aportantes” basada en la distribución de la Pirámide Ocupacional, no excediendo la sumatoria de ambos del factor tres (03).
8. Proyección de los Aportes Trimestrales
9. Comprobantes de pagos de los cuatro (04) últimos trimestres.
10. Incluir cursos dirigidos a desarrollar acciones de carácter social y participativo en el trabajador, a fin de brindarle el conocimiento de las organizaciones socio-productivas.

**Artículo 10.-** El INCE por intermedio del Comité Ejecutivo fijará la metodología a ser aplicada en los Planes de Formación Profesional.

**Artículo 11.-** El derecho al descuento de ley se otorga atendiendo a la distribución de los niveles organizacionales que conforman la pirámide ocupacional de los trabajadores a formar, de acuerdo a los siguientes porcentajes: Alta Gerencia: tres por ciento (3%), Gerencia media: veinte por ciento (20%) y trabajadores de base: setenta y siete por ciento (77%).

**Artículo 12.-** El cálculo de la estimación del costo del Plan de Formación Profesional, debe estar ajustado al monto estimado por concepto del aporte del 2 % anual, establecido en el artículo 10 de la Ley sobre el INCE.

**Artículo 13.-** El Instituto notificará el resultado de los Planes de Formación Profesional a las respectivas empresas aportantes hasta el día 31 del mes de octubre, de no recibir información por parte del INCE antes del 1 de enero, se asumirá que el Plan ha sido evaluado favorablemente y dará inicio a la formación prevista.

**Artículo 14.** La empresa aportante, debe consignar dentro de los diez (10) días hábiles antes del inicio del trimestre a ejecutar en la respectiva unidad operativa responsable del INCE, el Desagregado Trimestral del Plan de Formación Profesional y Datos del participante a los efectos del control y verificación de la planificación del proceso formativo.

**Parágrafo Primero:** El Desagregado correspondiente al primer trimestre se consignará hasta el 30 de noviembre del año anterior a su ejecución.

**Parágrafo Segundo:** Se admitirán modificaciones en la planificación trimestral cuando éstas se refieran a cambios de fechas, ente didáctico, participantes, horario y dirección, siempre y cuando sea notificado mediante exposición de motivo para la consideración y aprobación ante la unidad operativa del INCE en el área de Formación Profesional, cinco (5) días hábiles antes del inicio del curso.

**Artículo 15.-** A fin de garantizar la pertinencia de la formación, es indispensable que los cursos se correspondan con las funciones que desempeñan o desempeñarán los trabajadores incorporados al proceso de formación profesional de acuerdo al itinerario de formación.

**Artículo 16.-** El INCE evaluará la ejecución del Plan de Formación Profesional a través de supervisiones técnico-docentes y administrativas bajo la normativa indicada por las instancias competentes, a fin de velar y controlar la calidad de formación profesional para la autorización del descuento establecido en la ley.

**Artículo 17.-** El número máximo admisible de participantes para los cursos, es de veinte (20) personas para el área de comercio y servicios, y de quince (15) para el área industrial, con fundamento en los principios de formación profesional.

**Artículo 18.-** Con el objeto de fortalecer el seguimiento a la formación profesional, las empresas aportantes, deben registrar en un sistema de información confiable, la data de identificación del trabajador egresado de los cursos de formación profesional, así como el código de registro del certificado otorgado, atendiendo al orden de los siguientes datos: Código del Registro Nacional de Aportante de la empresa y entidad federal, año de dictado del curso y el número correlativo correspondiente.

**Artículo 19.-** La empresa aportante que suministre información o documentación falsa debidamente comprobada por el INCE, estará sujeta a las acciones contempladas en el ordenamiento jurídico vigente.

**Artículo 20.-** Las empresas aportantes garantizaran que los cursos de formación profesional cumplan con los siguientes requisitos:

1. La duración total de un curso no podrá ser menor de dieciséis (16) horas, en el entendido de que la hora para la formación profesional, es de 60 minutos.
2. La administración del curso debe estar comprendida entre dos (2) y ocho (8) horas diarias.
3. Acumular como mínimo el 90% de asistencia al curso, verificable con la firma autógrafa de cada uno de los participantes en el control de asistencia.
4. En el caso de los cursos por aprobación, el participante debe acumular un mínimo de 90% de asistencia al curso y obtener una calificación igual o superior a catorce (14) puntos, en la escala de 1 a 20 puntos.
5. Cuando por razones plenamente justificadas se interrumpa el dictado de un curso solo se admitirá su reinicio cuando no supere los ocho (8) días continuos, a fin de cumplir con el proceso de Formación Profesional y lograr el alcance de los objetivos propuestos.

Parágrafo Único: Los trabajadores seleccionados para asistir a cursos de formación profesional, deben tener una antigüedad en la empresa no menor de tres (3) meses, previos al inicio de la formación planificada; de conformidad con el Artículo 112 de la Ley Orgánica del Trabajo.

**Artículo 21.-** Los cursos de tecnologías no disponibles en el país a dictarse en el territorio nacional así como aquellos dictados en el extranjero, podrán ser objeto del descuento establecido en la ley. Todo ello de conformidad con el mandato consagrado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley del INCE, su Reglamento y demás lineamientos del Instituto.

La empresa aportante debe considerar entre otros, los siguientes aspectos:

1. Suministrar información del ente que impartirá el curso.
2. Aceptación por escrito del trabajador propuesto para la formación.
3. Copia del material didáctico utilizado en la formación, traducido al castellano por un intérprete público.
4. Copia del certificado otorgado al trabajador.
5. Al culminar el curso se evaluará el proceso a través de una entrevista estructurada y respaldada aplicada al trabajador con los recaudos presentados.
6. El trabajador que reciba la formación debe convertirse en multiplicador en la empresa.

**Artículo 22.-** Los entes didácticos y centros de formación para los trabajadores que desarrollen cursos sujetos al descuento establecido en la ley, se registrarán según lo preceptuado en el artículo 56 de la Ley Orgánica de Educación y por lineamientos determinados por el INCE.

### **CAPITULO III**

#### **DEL COSTO OBJETO DEL DESCUENTO DE LEY**

**Artículo 23.-** Corresponde al INCE a través del Comité Ejecutivo, la aprobación y publicación de los costos de los cursos considerados para el derecho al descuento de ley, reflejados en Unidad Tributaria vigente para el momento de la ejecución, de conformidad con los artículos 63 y 66 del Reglamento de la Ley sobre el INCE.

**Artículo 24.-** Las empresas aportantes están obligadas a elaborar bajo la supervisión del INCE, y consignar ante la unidad del área tributaria dentro de los diez (10) días hábiles finalizado el trimestre ejecutado, la planilla “Análisis de Costo por Curso”, costos causados y pagados, así como mantener dicha información con sus soportes contables en el respectivo expediente bajo su custodia, a objeto de facilitar las verificaciones que a tal efecto practique el INCE, cuando estime pertinente.

**Parágrafo Único:** El expediente conformado por la empresa aportante, a efectos del control, seguimiento y evaluación de la formación prevista en los Planes de Formación Profesional, debe contener:

- 1.** Copia del Control de Asistencia de participantes, según formato INCE.
- 2.** Constancia del ente didáctico y centro de formación de los trabajadores emitida por el INCE.
- 3.** Constancias de Manuales e Instructores emitidas por el INCE.
- 4.** Contenido Programático.
- 5.** Copia de los certificados.

6. Copias de las facturas de pago.

7. Instrumento de evaluación sobre la realización del curso efectuado por los participantes.

**Artículo 25-** A los efectos de las presentes Disposiciones Administrativas, costos son aquellos conceptos vinculados directamente con la ejecución de los cursos contemplados en el Plan de Formación Profesional, previamente verificados y aprobados por el INCE.

**Parágrafo Primero:** El descuento de ley de los costos establecido en el artículo 63 del Reglamento de la Ley sobre el INCE se efectuará vía autoliquidación en los próximos trimestres, previa aprobación del Comité Ejecutivo.

**Parágrafo Segundo:** A los Instructores Internos de las empresas aportantes, se les reconocerá para el derecho del descuento de ley, solo el valor referencial contenido en el costo fijado por el Instituto.

## **CAPITULO IV**

### **DE LAS ACTIVIDADES FORMATIVAS NO SUJETAS AL DESCUENTO DE LEY**

**Artículo 26.-** No se considerarán para efectos del descuento de ley, los siguientes casos:

1. Formación de Aprendices.
2. Formación impartida en función de Selección, Ingreso e Inducción de trabajadores, así como lineamientos y procedimientos de la organización.
3. Cursos impartidos por entes que hagan uso indebido del Nombre, Sigla, Emblema, Logotipo y lineamientos o políticas del instituto.
4. La educación formal.
5. Eventos tales como: conferencias, simposium, seminarios, congresos, foros, jornadas, charlas, recreativos y los de carácter informativo.
6. Actividades dirigidas a desarrollar capacidades y habilidades en el ámbito familiar y personal.
7. Cursos en cuyo desarrollo se evidencien deficiencias en perjuicio de la formación de los trabajadores, tales como fallas en metodología didáctica o condiciones físicas ambientales.

**Parágrafo Único:** En el entendido que la formación profesional aplica en el desarrollo y mejoramiento continuo del recurso humano de las empresas aportantes, la alícuota del descuento de ley no procede en los casos de trabajadores reprobados cuando la naturaleza del curso exija una calificación.

**Artículo 27.-** Los cursos cuyo contenido programático sean ofertados por el INCE, no serán objeto del descuento de ley, salvo que el Instituto no satisfaga el requerimiento a nivel regional, y los mismos deberán ser indicados en la forma “Relación de Cursos Solicitados al INCE”. En caso de que el Instituto no satisfaga el requerimiento en el trimestre solicitado la empresa aportante procederá a programar y ejecutar el curso en los siguientes trimestres a través de entes didácticos.

## **TITULO II**

### **DE LOS ASPECTOS TRIBUTARIOS**

#### **CAPITULO I**

##### **AUDITORIA DEL DESCUENTO DE LEY**

**Artículo 28.-** La dependencia del INCE con competencia en materia tributaria establecerá como instrumento de política fiscal, la promoción y difusión del incentivo tributario del descuento sobre el aporte patronal establecido en la Ley sobre el INCE.

**Artículo 29.-** La empresa aportante que haya sido autorizada a la aplicación del descuento de ley para la autoliquidación del trimestre ejecutado, debe consignar a la dependencia del área tributaria de su domicilio, dentro de los diez (10) días hábiles al vencimiento del trimestre los siguientes recaudos:

1. Declaración de aportes y descuento de Ley.
2. Relación detallada de los cursos ejecutados.
3. Comprobante de pago de aportes, correspondiente al trimestre vencido.

**Artículo 30.-** La empresa aportante, en atención a las presentes Disposiciones Administrativas, debe dar cumplimiento a los Deberes Formales contenidos en el Artículo 145 del Código Orgánico Tributario.

**Artículo 31.-** Las unidades del área tributaria, practicarán la verificación contable de los costos de los cursos sujetos al descuento de ley, luego de la evaluación técnica docente realizada por las dependencias de formación profesional. Lo anterior no limita las amplias facultades de fiscalización e investigación que pueda ejercer con posterioridad la Administración Tributaria del INCE.

**Artículo 32.-** La dependencia del área tributaria, mediante acto motivado, someterá ante el Comité Ejecutivo del INCE, los costos verificados, estableciendo el monto autorizado para el descuento de Ley, el cual será descontado del aporte patronal en los próximos trimestres.

**Artículo 33.-** Contra el Acto Administrativo que objete los montos, se podrán ejercer los Recursos contemplados en el Código Orgánico Tributario.

## **CONVENCIÓN COLECTIVA C.A VENEZOLANA DE PINTURAS 2009-2011**

La organización junto con los trabajadores establece normas en la convención colectiva sobre la formación profesional, se observa en la clausula 73 la cual participa sobre la prioridad que tienen los hijos de los

trabajadores para formarse a través de un programa manejado por el INCES, así como los trabajadores tienen oportunidad de realizar estudios de formación técnica, industrial o superior dentro de las áreas de la organización: la cláusula 82 establece un permiso remunerado para dos trabajadores para realizar estudios sindicales así como el pago de viáticos. A continuación los artículos:

**Clausula N° 73 – Formación de Universitarios, T.S.U., Técnicos medios y aprendices I.N.C.E.S.**

La empresa en su propósito de contribuir en la formación y capacitación del recurso humano, conviene en darles prioridad a los hijos de los trabajadores y familiares debidamente comprobados, para que participen en los programas de formación industrial manejados a través de I.N.C.E.S. Es entendido que los integrantes de los citados programas de formación gozarán de los beneficios de la Convención Colectiva en aquello que le sea aplicable, de acuerdo al régimen legal especial al que están sometidos. Igualmente la empresa dará oportunidad a los trabajadores para que participen en los programas de formación técnica, industrial o superior que la misma implemente a través de su unidad educativa.

**Clausula N° 82 – Permisos para estudios de capacitación sindical**

La empresa conviene en conceder un permiso anual remunerado no acumulable, a dos (2) de sus trabajadores y hasta por treinta (30) días continuos por año cada uno, con el objeto de que los mismos asistan a cursos sindicales propiciados por cualquier Instituto Sindical o profesional. En caso de que durante el respectivo año el total de días utilizados por dicho trabajador sea ,menos de treinta (30) días, la empresa concederá los

restantes días para los mismos fines, a otros trabajadores, siempre y cuando utilice un mínimo de siete (7) días seguidos por cada permiso. La Junta directiva Sindical solicitará estos permisos por escrito con por lo menos cinco (5) días hábiles de anticipación. A los trabajadores que hagan uso de dichos permisos, la empresa les concederá una contribución para gastos de alimentación de acuerdo a lo contemplado en la cláusula de VIATICOS.

El Marco Regulatorio venezolano en el ámbito de la formación, está orientado a fomentar el desarrollo de las capacidades, destrezas y actitudes de los individuos, promueve la innovación, invención y mejoras en pro del desarrollo tanto del trabajador, la comunidad como de la Organización, y sus productos, procura la prevención de consumo de sustancias psicotrópicas y estupefacientes, así como también estipula el derecho y deber de los trabajadores de conocer los riesgos de las condiciones de trabajo.

## DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

**Administración de Recursos Humanos:** consiste en planear, organizar, desarrollar, dirigir y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

**Auditoria:** es la verificación de los procedimientos administrativos de una organización, con el objeto de comprobar el cumplimiento de las normas preestablecidas y dictaminar si los procesos se adaptan a la realidad de la organización.

**Auditoria de Recursos Humanos:** es el proceso de revisión, evaluación integral y constructiva de los fines y políticas de la empresa y la gerencia con

relación al personal y del desenvolvimiento y desarrollo de las funciones del mismo, para verificar y/o mejorar el cumplimiento de un objetivo determinado.

**Auditoria Operativa:** aquella que tiene como objeto el análisis y la mejora de cualquier componente de la organización a excepción de un sistema financiero y contable.

**Calidad:** es el producto de un esfuerzo por hacer las cosas bien, en el transcurso de la aplicación de nuevas tecnologías, para el logro de la excelencia.

**Capacidades:** conjunto de aptitudes y habilidades que tiene una persona como características individuales.

**Competencias:** característica que subyace en una persona, que está casualmente relacionada con una situación exitosa en un puesto de trabajo.

**Control:** es la función que consiste en verificar el logro de los objetivos planteados en la planificación.

**Desarrollo Personal:** conjunto de cambios que experimenta un ser, producidos en su personalidad a lo largo de las diferentes etapas de su experiencia.

**Destrezas:** habilidad especial para ejecutar un trabajo o tarea.

**Eficacia:** se refiere al logro de los objetivos planteados. Los indicadores de gestión que hacen referencia a la eficacia se relacionan con: la satisfacción de los clientes internos, con los atributos fijados para los diferentes servicios, contenido requisitos, tiempo de ejecución y/o tramitación, trato y atención, el ausentismo y rotación de personal y la capacidad del recurso humano respecto de la competencia.

**Eficiencia:** es la capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: “hacer las cosas bien”. Se refiere al logro de los objetivos utilizando los recursos de forma óptima. Los indicadores de gestión que hacen referencia a la eficiencia se relaciona con: cumplimiento de cantidad, calidad y entrega.

**Efectividad:** capacidad para lograr el efecto que se desea o se espera.

**Empresa:** es un organismo o entidad cuyo objetivo esencial es producir bienes y / o prestar servicios que satisfagan necesidades.

**Habilidad:** Capacidad, inteligencia y disposición para realizar algo.

**Indicadores de Gestión:** son unidades de medida general que permiten evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. Relación entre las metas, los objetivos y resultados. Son herramientas estadísticas, matemáticas y financieras que nos permiten conocer las tendencias y resultados de la gestión de Recursos Humanos para la toma de decisiones acertadas, además nos permite mantener los costos de personal dentro de los límites establecidos dentro de los costos operativos.

**Organización:** es la agrupación de actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa y la asignación de cada grupo de actividades a un ejecutivo con autoridad. Es la coordinación de diferentes actividades, de contribuciones individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.

**Plan:** Proyecto, intención de realizar algo. Programa o disposición detallada de una obra o acción y del modo de realizarlas.

**Planeación:** proceso mediante el cual se establecen las metas y directrices para el logro de las metas.

**Políticas:** definición de normas, sistemas de valoración o de decisión que al definir y puntualizar los objetivos de una empresa puedan guiar y regular los métodos y políticas de la organización.

**Productividad:** está relacionada con la eficiencia y es definida como la expectativa de los mejores resultados con los menores recursos posibles.

**Recomendación:** Acción y efecto de recomendar.

**Recomendar:** Aconsejar a alguien cierta cosa para bien suyo.

**Sistema:** interrelación de actividades que consta de dos o más partes (subsistemas) que interactúan y poseen respectivamente límites claros y precisos.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Naturaleza de la investigación**

La presente investigación basada en la auditoria del subsistema de formación de recursos humanos, es de carácter descriptivo y de campo, ya que tiene como propósito principal señalar las características fundamentales de un fenómeno, reseñando el momento de la medición de las dimensiones y del objeto de estudio.

En tal sentido, Hernández, Fernández y Baptista (1999) citado por Delgado de Smith (2011:249), refieren que la investigación descriptiva: “...puede ser más o menos profunda pero, en cualquier caso, se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito”.

Por lo que la investigación descriptiva es un proceso sistemático de analizar y evaluar las características de un objeto o fenómeno, este tipo de investigación muchas veces se apoya en el estudio de campo.

La investigación de campo según Arias (2004:94) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna”.

En tal sentido se busca evaluar el proceso de formación que lleva a cabo la empresa, tomando como referente el marco regulatorio venezolano vigente; así como también, dicha investigación permitirá señalar recomendaciones para la mejora del proceso antes mencionado.

### **Estrategia Metodológica**

Para desarrollar la presente investigación se recolectarán datos que harán referencia a la problemática planteada, así como también se ha precisado información del lugar donde se llevará a cabo la auditoria, de esta manera se comenzará a abordar el tema.

Posteriormente, una vez planteados los objetivos, es conveniente presentar una manera de procedimentarlos, para esto se utilizó el cuadro metodológico, el cual agrupa resumidamente los elementos que permitirán acercarse a la realidad objeto de estudio, partiendo de los aspectos generales.

El cuadro técnico metodológico descompone los objetivos de investigación en unidades de contenido más específicas, partiendo del general. Es una guía que orientará la elaboración de los instrumentos.

De manera que, el cuadro técnico metodológico tiene la finalidad de; por un lado, facilitar la labor del investigador y servirle de guía para no perder el

camino inicial de la investigación; y por otro, ofrece al lector una síntesis completa de la metodología utilizada por el autor para alcanzar el objetivo que se planteó.

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



Cuadro N°. 7. Continuación

Objetivo Especifico	Dimensión O Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
			3. Desarrollo Organizacional	2.3. Vincular a los trabajadores con la actividad de la empresa. 2.4. Mejorar la calidad de vida. 2.5. Formación continua. 2.6. Nuevas tecnologías. 2.7. Adaptación de las prácticas de capacitación a las diferencias individuales. 2.8. Trabajo en equipo. 2.9. Motivación y realización personal. 2.10 Transmisión de información y realimentación  3.1. Incremento de actitudes creando un clima más satisfactorio. 3.2. Nuevos hábitos y aumento de grado de confianza. 3.3. Informar propósitos organizacionales para brindar nuevas responsabilidades. 3.4. Nivel de responsabilidad. 3.5. Fomentar el uso de recursos organizacionales para el logro de los objetivos.		

Fuente: Cairo y Castillo (2013)

Cuadro N°. 7. Continuación

Objetivo Especifico	Dimensión O Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
			4.Marco regulatorio	<p><b>4.1 Lottt</b></p> <p>4.1.1. Promover procesos de creación.</p> <p>4.1.2. Elevar conocimientos, afectos y experiencias laborales.</p> <p>4.1.3. Potenciación creativa del trabajador.</p> <p>4.1.4. Poner en práctica el Trabajo Social Liberador.</p> <p>4.1.5. Oportunidad de crecimiento.</p> <p>4.1.6. Crecimiento personal.</p> <p>4.1.7. Fomento de producción de invenciones e innovaciones.</p> <p>4.1.8. Innovación y creatividad contribuyen al enfoque estratégico organizacional.</p> <p>4.1.9. Innovaciones asociadas a un proceso de cambio</p> <p>4.1.10. Valor agregado de las innovaciones a la Organización.</p> <p>4.1.11. Las innovaciones como una mejora en el producto y servicio.</p> <p>4.1.12. Se fomenta la formación en la comunidad.</p> <p>4.1.13. Se genera condiciones y oportunidades para la formación.</p>		

Fuente: Cairo y Castillo (2013)

Cuadro N°. 7. Continuación

Objetivo Especifico	Dimensión O Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
				4.1.14. El Estado apoya la formación dentro de la Organización. 4.1.15. Se brinda apoyo a la juventud trabajadora. 4.1.16. Se fomenta el intercambio de saberes. 4.1.17. Igualdad de condiciones en la labor de los aprendices. 4.1.18. Notificación sobre empleo de aprendices 4.1.19. Programa de formación de los pasantes. 4.1.20. Orientación tutorial al pasante. 4.1.21. Evaluación del pasante. 4.1.22. Duración de pasantías. 4.1.23. Desempeño de los pasantes. 4.1.24. Apoyo a las misiones. 4.1.25. Espacios para las misiones. 4.1.26. Formación técnica y tecnológica a los trabajadores 4.1.27. Apoyo al proceso de autoformación colectiva. 4.1.28. Formación integral y mejoramiento continuo. 4.1.29. Se reconocen saberes. 4.1.30. Permisos de estudio.		

Fuente: Cairo y Castillo (2013)

Cuadro N°. 7. Continuación

Objetivo Especifico	Dimensión O Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
				4.1.31. Facilidades de formación en la entidad de trabajo. 4.1.32. Convenios educativos. 4.1.33. Plan de formación para los trabajadores y la comunidad. 4.1.34. Proceso Social de Trabajo. 4.1.35. Normativa aplicable en materia de obra de intelecto. 4.1.36. Facilidad de instalaciones, procedimientos o métodos para invenciones, innovaciones o mejoras. 4.1.37. Apoyo al desarrollo de procesos innovadores. 4.1.38. Promoción del desarrollo de productos competitivos. 4.1.39. Fomento a la investigación. 4.1.40. Personal contratado para invenciones, innovaciones y mejoras. 4.1.41. La Organización trabaja con invenciones, innovaciones o mejoras. 4.1.42. Se respeta el derecho de autor. <b>4.2. Lopcymat</b> 4.2.1. Inducciones que informen condiciones inseguras.		

Fuente: Cairo y Castillo (2013)

Cuadro N°. 7. Continuación

Objetivo Especifico	Dimensión O Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
				<p>4.2.2. Se imparte formación periódicamente inherente a Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional.</p> <p><b>4.3. Locti</b>                      4.3.1. Aportes al Fondo Nacional para la ciencia, la Tecnología y la Innovación.                      4.3.2. Programas de innovación e invención.</p> <p><b>4.4. Loctisep</b>                      4.4.1. Informar, formar y capacitar a los trabajadores.</p> <p><b>4.5. Inces.</b>                      4.5.1. Se programa y ejecuta acciones formativas bajo la política y lineamientos de la Ley Ince.                      4.5.2. Costo del Plan de Formación.                      4.5.3. Supervisión del Ince al Plan de Formación Profesional.                      4.5.4. Fijación del costo de la invención, innovación o mejora.                      4.5.5. El empleado como eje de aprendizaje.                      4.5.6. Pirámide Ocupacional.</p>		

Fuente: Cairo y Castillo (2013)



## Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Para obtener información que conduzca al desenvolvimiento de la investigación, se seleccionó la encuesta, que a través del cuestionario se realizó a una muestra de trabajadores de las áreas de producción, administrativa y al departamento de Talento y Cultura. Adicionalmente se realizara un cuestionario lista de cotejo donde se contrastará la información con la que cuenta la empresa para el funcionamiento del departamento.

Se utilizó la técnica de la encuesta y, se aplicó a través del cuestionario con 82 afirmaciones dirigidas a los integrantes del Departamento de Talento y Cultura, dichas afirmaciones se elaboraron de acuerdo a lo planteado en el Marco Técnico Metodológico, se utilizó una escala de cinco alternativas diferentes de respuesta, nombradas de la siguiente manera: Totalmente de acuerdo (1), De acuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), En desacuerdo (4), Totalmente en desacuerdo (5).

### Cuadro Nº. 8

#### Técnicas e Instrumentos

Técnica	Instrumentos
Encuesta	Cuestionario
Observación	Cuestionario lista de cotejo

Fuente: Cairo y Castillo (2013)

## **Población y muestra**

La población se resume según Balestrini (1997), en una cantidad finita o infinita que no debe estar necesariamente constituida por personas, también pueden ser elementos, instituciones, animales que presentan un mismo problema o características.

Al tener la población según los objetivos planteados se procedió a elegir la muestra que es representativa y aleatoria, donde todos los elementos de la población tienen las mismas posibilidades de ser escogidas.

El proceso de investigación se lleva a cabo en una empresa manufacturera ubicada en Valencia, estado Carabobo; contando con una población de 490 trabajadores tanto nomina diaria como nomina mensual. Es imprescindible acotar que la presente investigación es de tipo censal por un lado, ya que se tomó el Departamento de Gestión Humana en su totalidad.

El Departamento de Gestión Humana está estructurado de la siguiente manera:

- Un Jefe de Gestión Humana
- Dos Analistas de Gestión Humana.

Tomando en cuenta que ya se conoce la población es necesario determinar el tamaño de nuestra muestra, tal como establecen Hernández, Fernández y Baptista (1994) “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a este conjunto definidos en sus características al que llamamos población”, lo que significa una porción aleatoria y representativa de la población.

Formula:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Total de elementos que integran la población: 490.

E = Error muestral  $(0,1)^2$

P = Probabilidad de éxito (50 %).

q = Probabilidad de fracaso (50 %).

Z = Nivel de confianza (1,96)

$$n = \frac{(1,96)^2}{\frac{(0,1)^2}{(0,5 \times 0,5)} + \frac{(1,96)^2}{490}}$$

$$n = \frac{3,8416}{\frac{0,01}{0,25} + \frac{3,8416}{490}}$$

$$n = \frac{3,8416}{0,04 + 0,00784}$$

$$n = \frac{3,8416}{0,04784} = 80,30100334$$

**n = 80 trabajadores.**

Para la realización de la presente investigación, se consideró como muestra a 80 trabajadores (de las áreas administrativas y de producción) pertenecientes a la organización objeto de estudio.

De igual manera, se tomó en consideración las 3 personas pertenecientes al Departamento de Talento y Cultura de la Organización, quienes aportaron información acerca del proceso de formación desarrollado por dicho departamento, para esto, se utilizó el muestreo no probabilístico, de tipo intencional, en el cual se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios, en ese orden de ideas se establecieron como criterios que los trabajadores tenga entre sus funciones actividades relacionadas con la Formación y Adiestramiento del personal de la Organización.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se procedió al desarrollo de los objetivos específicos por medio del análisis de los resultados de las técnicas aplicadas con el fin de organizarlos y dar respuesta a los objetivos planteados; dichas técnicas están basadas en el modelo cuantitativo. La investigación fue analizada por medio de las técnicas de análisis comentadas en el capítulo anterior que se refiere al marco metodológico.

En consecuencia, se presenta el análisis del cuestionario “A” aplicado al Departamento de Talento y Cultura y el cuestionario de auditoría realizado mediante la observación directa; la lista de cotejo aplicada a los 80 trabajadores pertenecientes a las diferentes áreas de la organización auditada.

#### **Análisis e Interpretación de los Resultados del Cuestionario “A”**

Con la finalidad de dar respuesta al objetivo I de la presente investigación, el cual tiene como propósito describir el proceso actual de formación profesional que desarrolla la empresa manufacturera de pinturas, se aplicó un cuestionario de 82 afirmaciones en una escala tipo likert a los 3 trabajadores del Departamento de Talento y Cultura.

Dicho cuestionario está basado en el proceso de desarrollo de Recursos Humanos que menciona Chiavenato (2011), se detalla a continuación:

- ✓ Capacitación.
- ✓ Desarrollo de Personal.
- ✓ Desarrollo Organizacional.

También se incluyó un indicador adicional, el marco regulatorio vigente, ya que es de suma importancia al momento de llevar a cabo la auditoría conocer las normativas tanto internas como externas, que rigen al subsistema en la actualidad.

Los resultados obtenidos en dicha encuesta, fueron tabulados de manera manual, la información recopilada fue ubicada en tablas para luego, ser representadas en gráficos que muestran los aspectos evaluados, apoyadas en lo anterior se describió analíticamente los resultados.

En ese mismo orden de ideas, se presentan los resultados obtenidos del cuestionario "A"

### **Indicador 1 Capacitación**

**El primer indicador** que se muestra es la Capacitación, representa la opinión de los trabajadores del Departamento en cuanto al cumplimiento en el Programa de Capacitación, Evaluación de Desempeño, contenido de la

Capacitación, Detección de Necesidades de Adiestramiento, recursos con los que se cuenta para la capacitación, procesos para la capacitación, si se considera una inversión la capacitación, si la misma está basada en las necesidades del área, si se realizan evaluaciones de las acciones formativas, los tipos de formación que se desarrollan y si se realiza la evaluación de adiestramiento y se llevan estadísticas en el Departamento auditado.

**Item N°. 1:** el 100% de los encuestados afirmo estar totalmente de acuerdo que los Programas de Capacitación se basan en las Detecciones de Necesidades de Adiestramiento.

**Item N°. 2:** prevalece la opción de acuerdo con un 66,67% en el que se afirma que las evaluaciones de desempeño reflejan las necesidades de adiestramiento que se debe aplicar, seguida de la opción medianamente de acuerdo con el 33,33%.

**Item N°. 3:** la opción de mayor aceptación es de acuerdo con un 66,67% en el que se asegura que los contenidos de la capacitación están apegados a las necesidades del área, seguida de la opción medianamente de acuerdo con el 33,33%.

**Item N°. 4:** la opción con mayor aceptación con un 66,67% es de acuerdo donde se afirma que la necesidad de adiestramiento se relaciona con el proceso productivo de la organización, quedando la opción totalmente de acuerdo con el 33,33%.

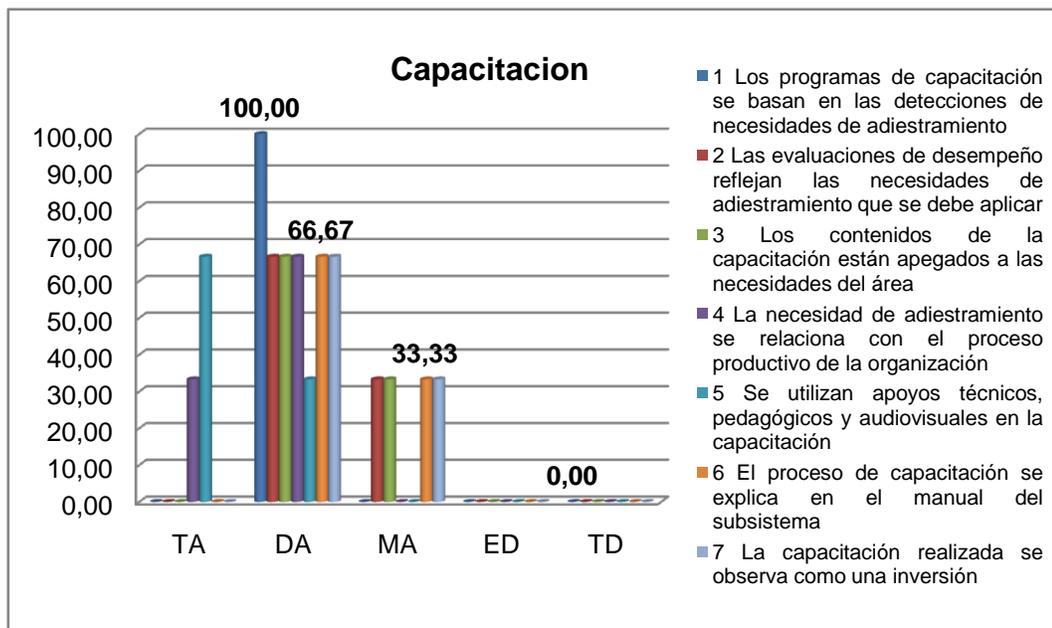
**Item N°. 5:** Con un 66.67% los encuestados afirman estar totalmente de acuerdo en cuanto a la utilización de apoyos técnicos, pedagógicos y audiovisuales en la capacitación y el 33,33 % afirma estar de acuerdo.

**Item N°. 6:** Con un 66.67% los encuestados están totalmente de acuerdo en cuanto a que el proceso de capacitación se explica en el manual del subsistema y el 33,33 % asevera estar de acuerdo.

**Item N°. 7:** la opción más aceptada por los encuestados con un 66.67% es totalmente de acuerdo en cuanto a que la capacitación realizada se observa como una inversión y el 33,33 % asevera estar de acuerdo.

Lo que quiere decir que la opción de acuerdo (DA) es la más seleccionada por los encuestados en el indicador de capacitación (ver gráfico 1).

**GRÁFICO 1**



Fuente: Cairo y Castillo (2013)

## Indicador 2 Desarrollo del Personal

El segundo indicador en el cual se basó la encuesta fue Desarrollo del Personal, el resultado indica la opinión de los trabajadores encuestados en aspectos como valor personal y organizacional, fomento de la formación por parte de la gerencia, compromiso de los trabajadores con la actividad de la empresa, mejora de calidad de vida, formación continua, tecnologías actuales, adaptación de las prácticas de capacitación a las diferencias individuales y trabajo en equipo.

**Ítem N°. 8:** La opción de mayor preferencia entre los encuestados fue totalmente de acuerdo con un 66,67% en cuanto a la afirmación la aptitud de los trabajadores está orientada al propósito de la organización y un 33,33% estuvo de acuerdo.

**Ítem N°. 9:** Un 66,67% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo con que la gerencia fomenta la formación y totalmente de acuerdo un 33,33%.

**Ítem N°. 10:** La opción más aceptada con un 66,67% afirmó que la organización fomenta la formación continua y un 33,33% estuvo de acuerdo.

**Ítem N°.11:** Con un 66,67% la opción de acuerdo prevalece sobre medianamente con un 33,33% en cuanto a que la organización aumenta el talento de las personas de manera continua e intensa.

**Ítem N°.12:** La respuesta de los encuestados se mantuvo a un mismo nivel de 33,33% en las opciones totalmente de acuerdo, de acuerdo y medianamente de acuerdo, acerca de que los trabajadores son conscientes de su propio desarrollo.

**Ítem N°. 13:** La opción con más preferencia fue totalmente de acuerdo con 66,67% con respecto a la afirmación el proceso de formación de recursos

humanos está alineado con los objetivos de la empresa y un 33,33% estuvo de acuerdo.

**Ítem 14:** Prevalece la opción medianamente de acuerdo con 66,67% y un 33,33% de acuerdo con que el trabajador optimiza su desempeño laboral y calidad de vida, a través de los planes de formación.

**Ítem 15:** Las opciones totalmente de acuerdo, de acuerdo y medianamente de acuerdo cuentan con un 33,33% cada una, en referencia a que la organización fomenta la innovación, el cambio y la creatividad.

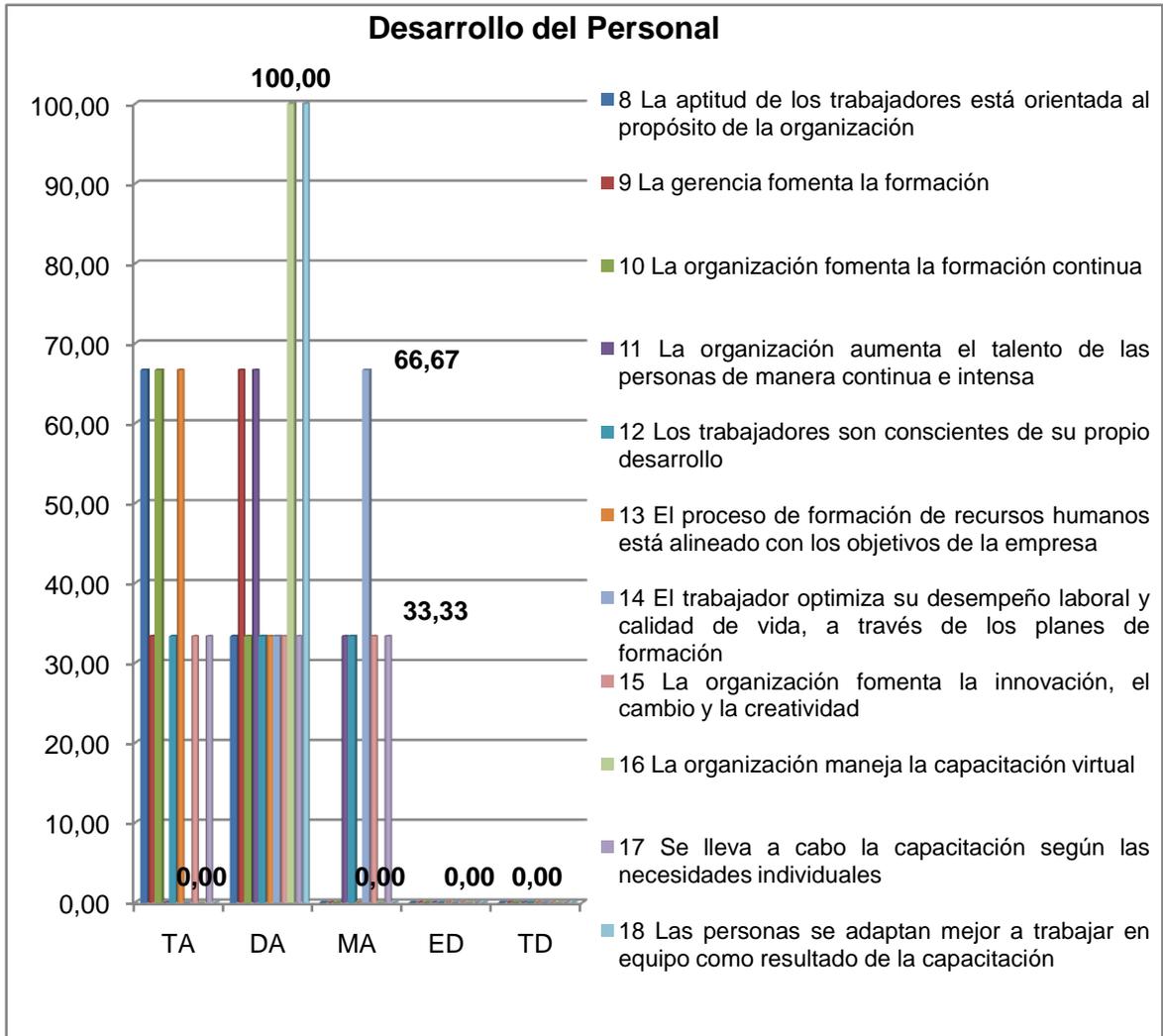
**Ítem 16:** Los encuestados estuvieron 100% de acuerdo con la afirmación la organización maneja la capacitación virtual.

**Ítem 17:** Con un 33,33% cada una de las opciones están totalmente de acuerdo, de acuerdo y medianamente de acuerdo, con la afirmación: se lleva a cabo la capacitación según las necesidades individuales.

**Ítem 18:** con un 100% los encuestados concluyeron que las personas se adaptan mejor a trabajar en equipo como resultado de la capacitación.

En el indicador de desarrollo del personal se vislumbra un proceso de generar valor a los trabajadores como a la organización.

**GRÁFICO 2.**



**Fuente:** Cairo y Castillo (2013)

### Indicador 3 Desarrollo Organizacional

Otro indicador que fue tomado como referente en esta investigación fue el Desarrollo Organizacional, el resultado es la opinión de los trabajadores encuestados, de aspectos tales como incremento de aptitudes creando un clima más satisfactorio mediante la formación recibida, nuevos hábitos y aumento de grado de confianza por medio de las acciones formativas recibidas, información impartida a los trabajadores para brindar nuevas responsabilidades, aumento del nivel de responsabilidad y el uso de los recursos organizacionales para el logro de los objetivos.

**Ítem 19:** Con un 66,67% de los encuestados prevalece la opción medianamente de acuerdo sobre que las acciones formativas realizadas, incrementan las actitudes creando un clima más satisfactorio entre los trabajadores y 33,33% está de acuerdo.

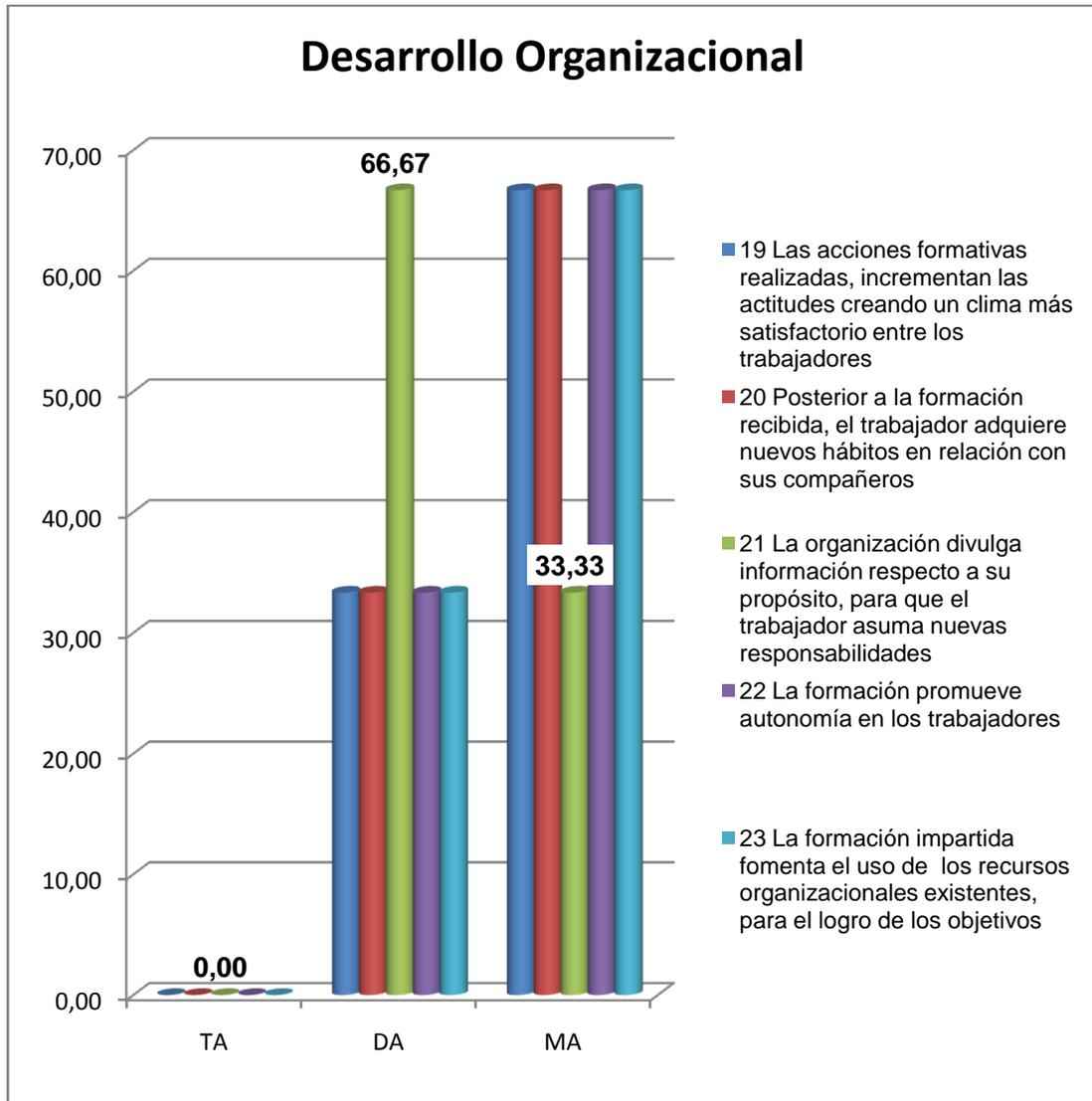
**Ítem 20:** La opción más seleccionada es medianamente de acuerdo con un 66,67% y un 33,33% está de acuerdo con la afirmación: Posterior a la formación recibida, el trabajador adquiere nuevos hábitos en relación con sus compañeros.

**Ítem 21:** Prevalece la opción de acuerdo con un 66,67% sobre la medianamente de acuerdo con un 33,33% para el ítem la organización divulga información respecto a su propósito, para que el trabajador asuma nuevas responsabilidades.

**Ítem 22:** la opción medianamente de acuerdo donde la formación promueve autonomía en los trabajadores se ubica en un 66,67% de que la convierte en la más preferida, contra 33,33% de la opción de acuerdo.

**Ítem 23:** La opción más representativa se ubica en la opción medianamente de acuerdo en la opción sobre la formación impartida fomenta el uso de los recursos organizacionales existentes, para el logro de los objetivos

**GRÁFICO 3.**



**Fuente:** Cairo y Castillo (2013)

## Indicador 4 Marco Regulatorio

El cuarto indicador que se tomó como referencia en esta investigación fue el Marco Regulatorio actual, que se tiene en cuanto a formación y adiestramiento. Debido a la amplitud de este indicador fueron detallados y desglosados; a continuación se describen:

- ✓ Ley del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT)
  - Capítulo I
  - Capítulo II
  - Capítulo III
  - Capítulo IV
- ✓ Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)
- ✓ Ley Orgánica de la Ciencia, la Tecnología y la Invención (LOCTI)
- ✓ Ley Orgánica Contra el Tráfico Ilícito y el Consumo de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (LOCTICSEP)
- ✓ Gaceta Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES)

En cuanto al **Capítulo I de la Ley del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT)** se obtuvo:

**Ítem N° 24.** Referente a la realización de acciones formativas que promuevan procesos de creación, la opción que tuvo más preferencia entre los encuestados fue de acuerdo con un 66,67%, seguido de medianamente de acuerdo.

**Ítem N° 25.** En cuanto a si la formación que se lleva a cabo eleva los conocimientos, afectos y experiencias laborales la opción preferida entre los

encuestados fue de acuerdo con un 66,67%, mientras que 33,33% afirmaron estar medianamente de acuerdo.

**Ítem N° 26.** En cuanto a si se realizan acciones formativas que ayudan a la potenciación creativa del trabajador, el 66,67%de los encuestados afirmaron estar de acuerdo, por otra parte el 33,33% aseguro estar medianamente de acuerdo.

**Ítem N° 27.** La opción con mayor aceptación fue en desacuerdo con 66,67% referente a si formación pone en práctica el trabajo social liberador, mientras que el 33,33% afirmó estar medianamente de acuerdo.

**Ítem N° 28.** El 66,67% de los encuestados aseguró estar medianamente de acuerdo con la afirmación de que se brinda la oportunidad de crecer en la organización, a través del estudio, mientras un 33,33% afirmó estar de acuerdo.

**Ítem N° 29.** En cuanto a si se promueven cursos que conlleven al crecimiento personal la opción más aseverada fue en desacuerdo con un 66,67% de la opinión de los encuestados, seguida de medianamente de acuerdo con un 33,33%.

**Ítem N° 30.** Con un 66,67% la opción más aceptada por los encuestados para la afirmación la organización fomenta, a través de la formación, la producción de invenciones e innovaciones fue medianamente de acuerdo seguida de De acuerdo con un 33,33% de la opinión de los encuestados.

**Ítem N° 31.** En cuanto a si la innovación y la creatividad contribuyen con el enfoque estratégico de la organización el 66,67% de los encuestados aseguró estar de acuerdo, mientras la opción que le sigue es medianamente de acuerdo con un 33,33%.

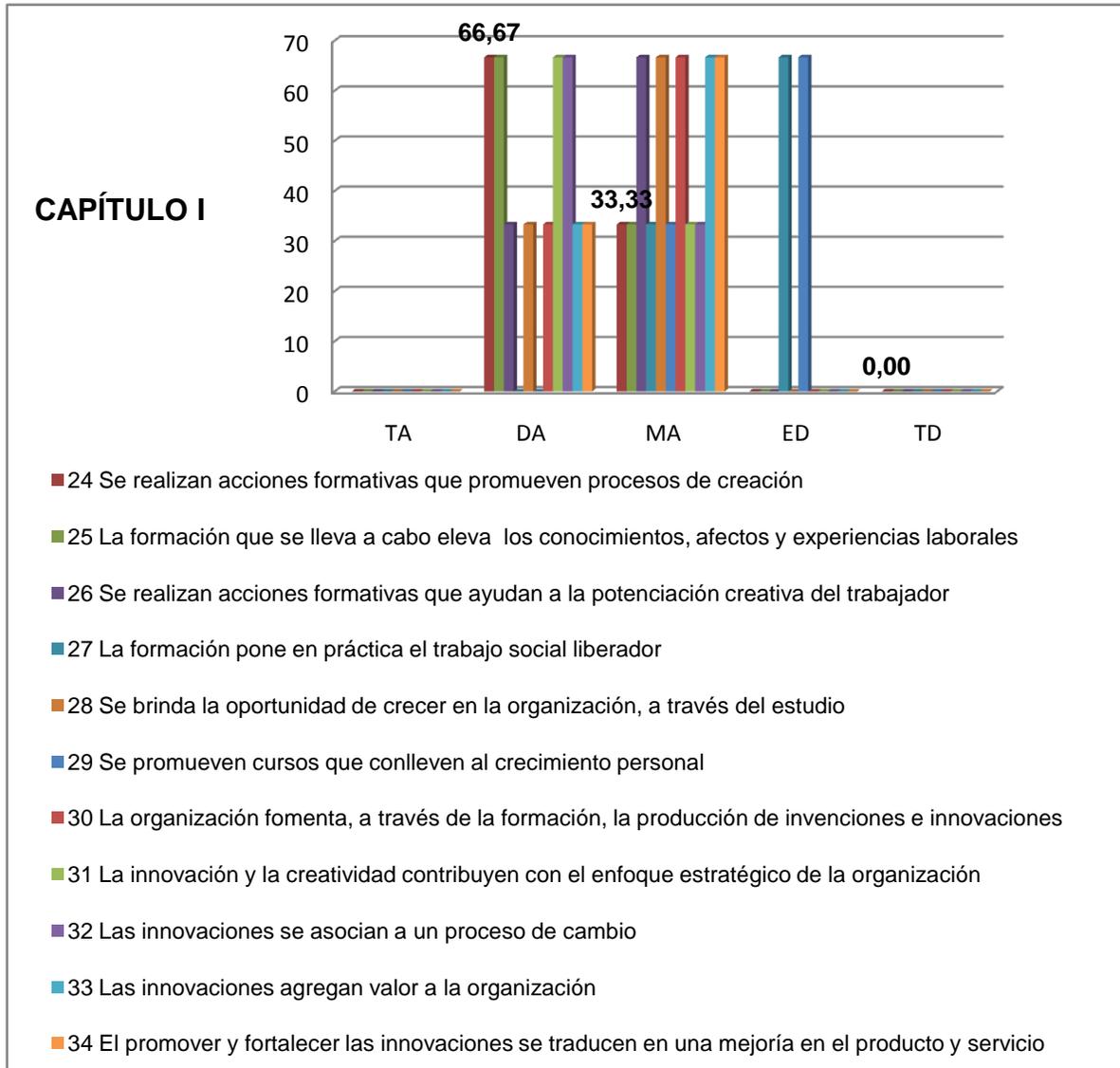
**Ítem N° 32.** El 66,67% de los encuestados asegura estar de acuerdo con la afirmación de que las innovaciones se asocian a un proceso de cambio, a su vez que el 33,33% afirma esta medianamente de acuerdo.

**Ítem N° 33.** El 66,67% de los encuestados afirma estar medianamente de acuerdo con que las innovaciones agregan valor a la organización, mientras que el 33,33% asegura estar medianamente de acuerdo.

**Ítem N° 34.** Para la afirmación del promover y fortalecer las innovaciones se traducen en una mejoría en el producto y servicio la afirmación con más preferencia por los encuestados es medianamente de acuerdo con un 66,67% y la opción que le sigue es de acuerdo con 33,33%.

Lo que quiere decir que la opción preferida por los encuestados fue medianamente de acuerdo, dando indicios de que la Organización esta medianamente preparada en cuanto a lo establecido en el capítulo I de la Ley del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) (ver en gráfico ).

**GRÁFICO 4**  
**INDICADOR MARCO REGULATORIO**  
**LEY DEL TRABAJO, LOS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS**



Fuente: Cairo y Castillo (2013)

En cuanto al **Capítulo II de la Ley del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT)** se obtuvo:

**Ítem N° 35.** La opción que tuvo más preferencia referente a la afirmación de la organización instruye a la comunidad sobre sus procesos productivos, fue de acuerdo, con el 66,67% de la opinión encuestada, mientras que la opción que le sigue es medianamente de acuerdo con el 33,33%.

**Ítem N° 36.** El 33,33% de los encuestados afirmo estar de acuerdo con la aseveración totalmente de acuerdo mientras de acuerdo y medianamente de acuerdo obtuvo el mismo porcentaje.

**Ítem N° 37.** En cuanto a la afirmación de que si el Estado apoya la formación dentro de la organización la opción más elegida por los encuestados fue en desacuerdo con un 100%.

**Ítem N° 38.** La opción preferida por los encuestados en cuanto a la afirmación de si se brinda apoyo a la juventud trabajadora es de acuerdo con un 66,67%, mientras la opción totalmente de acuerdo le sigue.

**Ítem N° 39** La opción preferida por los encuestados para la afirmación si se fomenta el intercambio de saberes fue medianamente de acuerdo con la afirmación de 66,67% de los encuestados, mientras la opción que le sigue es de acuerdo con un 33,33%.

**Ítem N° 40.** El 66,67% de los encuestados afirmo estar medianamente de acuerdo con la opción de si se brinda apoyo a la juventud trabajadora, mientras el 33,33% aseguro estar totalmente de acuerdo.

**Ítem N° 41.** Con un 66,67% la opción más elegida por los encuestados para la afirmación La labor de los y las aprendices se lleva a cabo en condiciones iguales a la de los demás trabajadores fue totalmente de acuerdo, seguida de la opción de acuerdo con un 33,33%.

**Ítem N° 42.** De acuerdo fue la opción más elegida por los encuestado con un 66,67% para la afirmación se notifica a los consejos de Protección del niño,

niña y adolescentes sobre el empleo de aprendices y, le sigue totalmente de acuerdo con un 33,33%.

**Ítem N° 43.** En desacuerdo fue la opción favorita con un 100% de afirmaciones respecto a si los o las pasantes cuentan con un programa de formación específico.

**Ítem N° 44.** Para la afirmación el o la pasante cuenta con la orientación de un tutor o tutora la opción preferida fue medianamente de acuerdo con un 66,67%, mientras con un 33,33% está la opción de acuerdo.

**Ítem N° 45.** El 66,67% afirmó estar medianamente de acuerdo con la opción de la Organización evalúa y califica al pasante, mientras que un 33,33% eligió en desacuerdo.

**Ítem N° 46.** Un 66,67% de los encuestados eligieron la opción medianamente de acuerdo para la afirmación sobre la duración de las pasantías está determinada por el programa de formación de él o la pasante, a su vez que el 33,33% aseguro estar en desacuerdo.

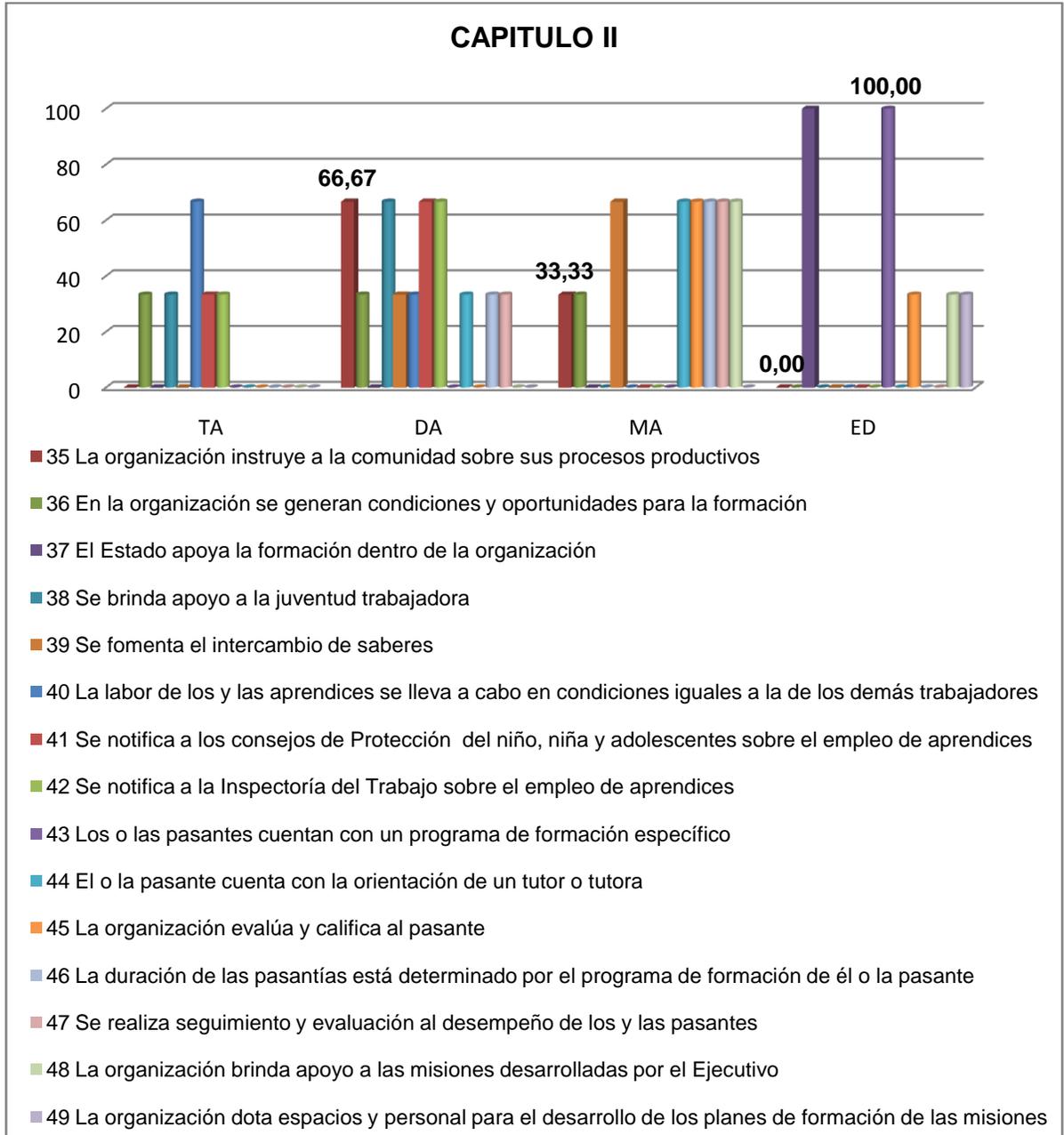
**Ítem N° 47.** En cuanto a la afirmación de si se realiza seguimiento y evaluación al desempeño de los y las pasantes el 66,67% de los encuestados eligió la opción medianamente de acuerdo, la opción que más se acerco fue de acuerdo con el 33,33% de los encuestados.

**Ítem N° 48.** Referente a la afirmación de la organización brinda apoyo a las misiones desarrolladas por el Ejecutivo la opción preferida fue medianamente de acuerdo con 66,67% de los encuestados, mientras que la opción que le siguió fue en desacuerdo.

**Ítem N° 49.** Para la afirmación la organización dota espacios y personal para el desarrollo de los planes de formación de las misiones, la opción preferida fue en desacuerdo con un 66,67% de los encuestados y le sigue con el 33,33% de acuerdo.

En lo que respecta al capítulo II de la Ley del Trabajo, los Trabajadores Y Trabajadoras, la opción preferida por los encuestados es de acuerdo y medianamente de acuerdo, lo que nos lleva a indicios del desconocimiento parcial de la nueva normativa en materia de formación.

**GRÁFICO 5**  
**INDICADOR MARCO REGULATORIO**  
**LEY DEL TRABAJO, LOS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS**



Fuente: Cairo y Castillo (2013)

En cuanto al **Capítulo III de la Ley del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT)** se obtuvo:

**Ítem N° 50.** La opción preferida con un 66,67% fue medianamente de acuerdo para la afirmación se da cursos de formación técnica y tecnológica a los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos manejados en la organización, mientras que con un 33,33% le sigue en desacuerdo.

**Ítem N° 51.** La opción que más se repitió entre los encuestados fue en desacuerdo con un 66,67% de preferencia, seguida de la opción medianamente de acuerdo con un 33,33%.

**Ítem N° 52.** Para la afirmación se facilita a los trabajadores y trabajadoras la formación integral y mejoramiento continuo la opción más elegida por los encuestados con un 66,67% fue medianamente de acuerdo seguida de de acuerdo con un 33,33%.

**Ítem N° 53.** En la afirmación se facilita a los trabajadores y trabajadoras la formación integral y mejoramiento continuo la opciones preferidas por los encuestados fueron de acuerdo, medianamente de acuerdo y en desacuerdo con un 33,33% respectivamente.

**Ítem N° 54.** Para la afirmación se otorgan permisos a los trabajadores y trabajadoras que cursen estudios la opción más elegida por los encuestados fue de acuerdo con un 66,67% y le sigue medianamente de acuerdo con un 33,33%.

**Ítem N° 55.** Para la afirmación se facilita la formación en la entidad de trabajo la opción que mayor número de veces se repitió fue de acuerdo con un 66,67% de aceptación de los encuestados.

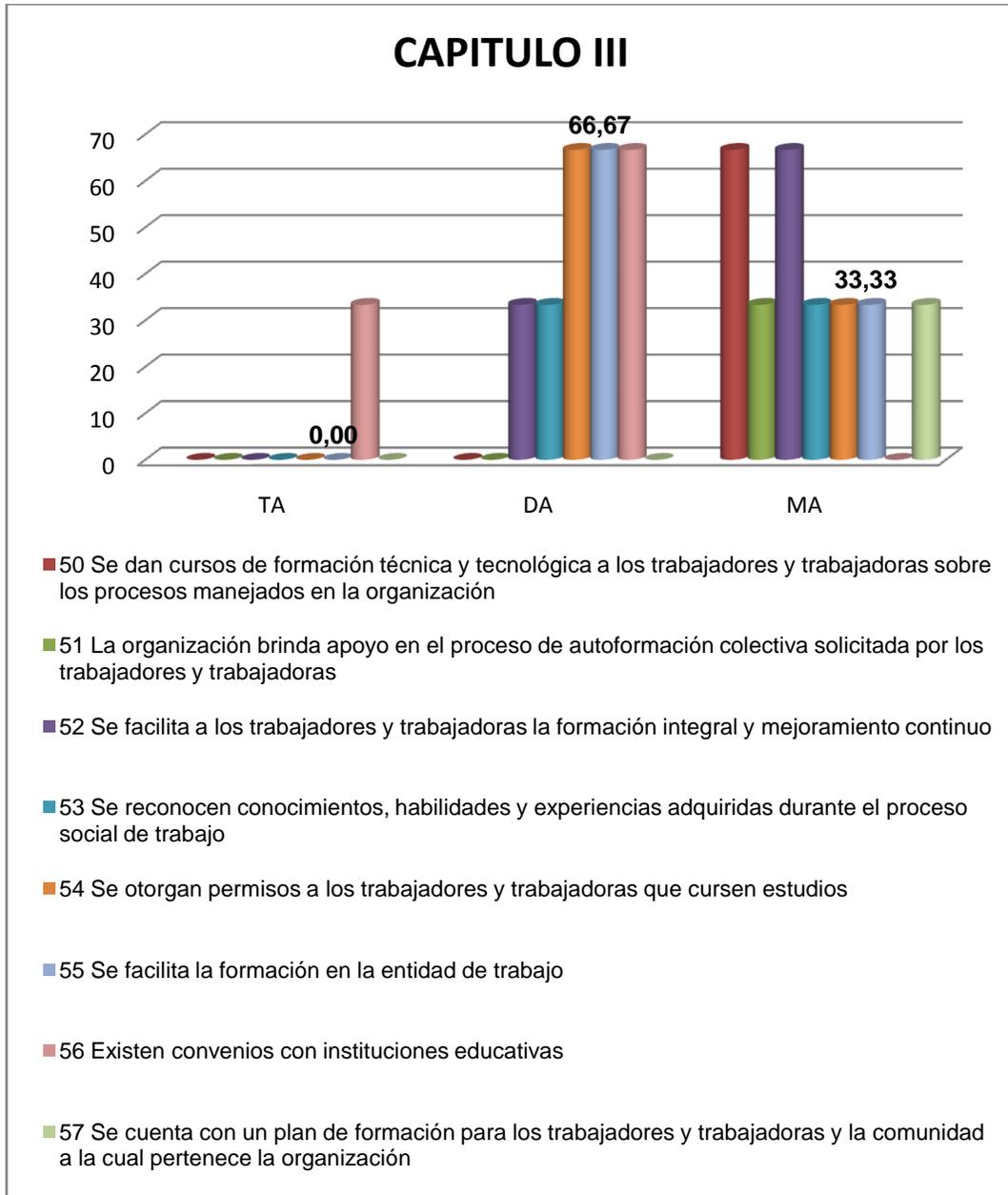
**Ítem N° 56.** La opción que mas preferencia tuvo entre los encuestados fue de acuerdo con 66,67% y le sigue totalmente de acuerdo con un 33,33% para la afirmación existen convenios con instituciones educativas.

**Ítem N° 57.** La opción que genero más aceptación entre los encuestados referente a la afirmación de si se cuenta con un plan de formación para los

trabajadores y trabajadoras y la comunidad a la cual pertenece la organización fue en desacuerdo con 66,67%, y medianamente de acuerdo con el 33,33% le sigue.

Se puede afirmar entonces, que la opción con mayor aceptación en ítem Marco Regulatorio para la Ley del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras fue medianamente de acuerdo, lo que evidencia que el Departamento de talento y Cultura cuenta con un conocimiento y practica del Capítulo III medianamente bien.

**GRÁFICO 6**  
**INDICADOR MARCO REGULATORIO**  
**LEY DEL TRABAJO, LOS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS**



**Fuente:** Cairo y Castillo (2013)

En cuanto al **Capítulo IV de la Ley del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT)** se obtuvo:

**Ítem N° 58.** La opción que genero más aceptación entre los encuestados referente a la afirmación de si la organización maneja el término “Proceso social de trabajo” fue en desacuerdo con un 100% de los encuestados.

**Ítem N° 59.** Respecto a la afirmación de que la organización conoce y entiende la normativa aplicable en materia de Obras del intelecto, invenciones, diseños industriales o marcas, la opción que genero el mayor porcentaje fue de acuerdo con un 66,67% de los encuestados, la opción medianamente de acuerdo le sigue con 33,33%.

**Ítem N° 60.** Para la afirmación la organización facilita: instalaciones, procedimientos o métodos, para que se produzcan las innovaciones, invenciones o mejoras, las opciones que más aceptación tuvieron fueron de acuerdo, medianamente de acuerdo y en desacuerdo con un 33,33% respectivamente.

**Ítem N° 61.** Referente a la afirmación la organización presta apoyo para encontrar formas de realizar acciones de una manera distinta a la tradicional, la opción que más se repitió fue en desacuerdo con un 66,67% de los encuestados y le sigue medianamente de acuerdo con el 33,33% de los encuestados.

**Ítem N° 62.** La opción que más se repite entre los encuestados es medianamente de acuerdo con un 66,67%, mientras que le sigue de acuerdo con el 33,33% para la afirmación la organización promueve el desarrollo de productos competitivos basados en cualidades distintas de las prevalecientes en el mercado.

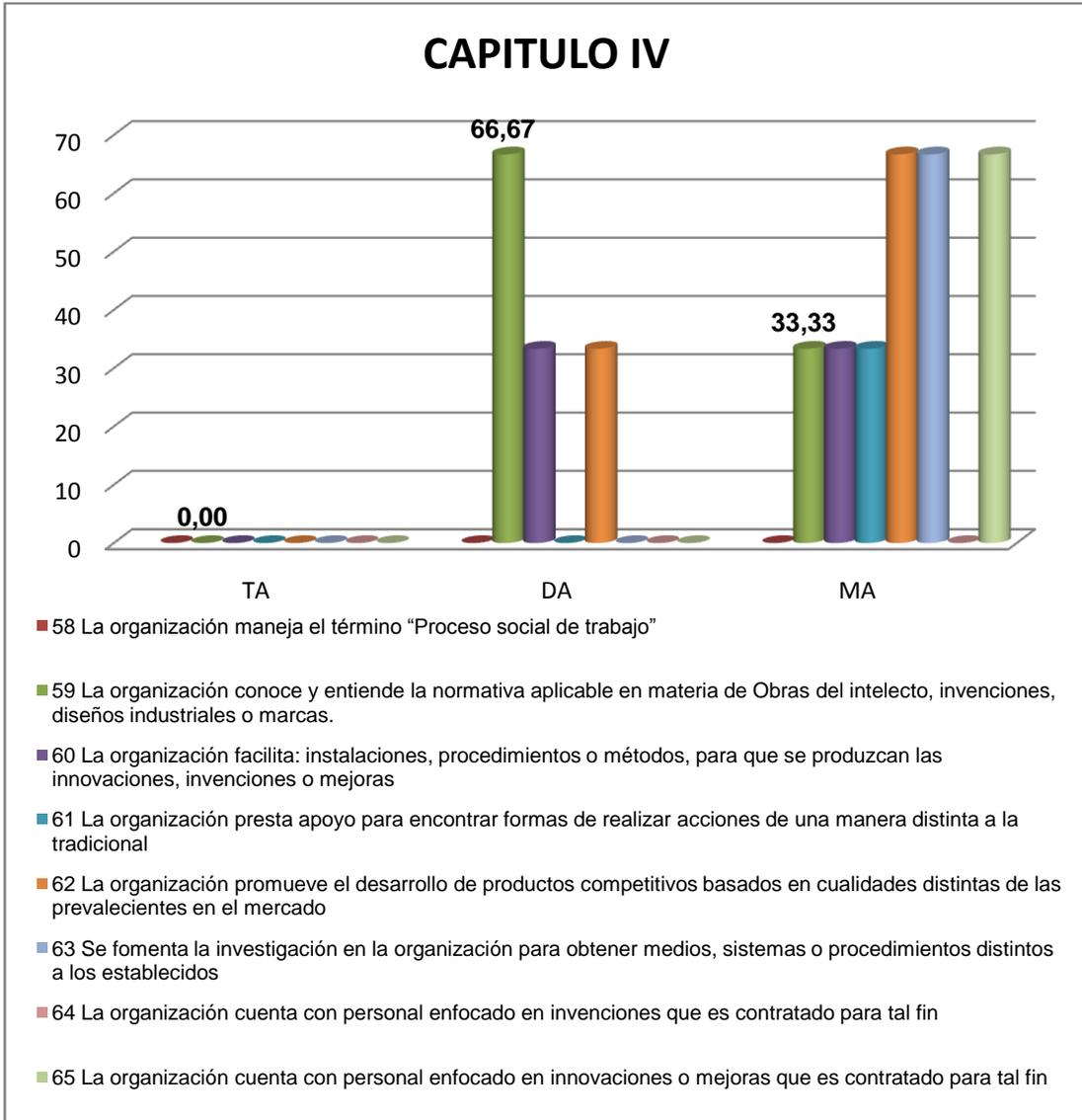
**Ítem N° 63.** En la afirmación se fomenta la investigación en la organización para obtener medios, sistemas o procedimientos distintos a los establecidos la opción que más se repitió fue medianamente de acuerdo con 66,67% de los encuestados y el 33,33% afirmo estar en desacuerdo.

**Ítem N° 64.** Respecto a la afirmación la organización cuenta con personal enfocado en invenciones que es contratado para tal fin la opción que tuvo más preferencia fue en desacuerdo con el 100% de los encuestados.

**Ítem N° 65.** El 66,67% de los encuestados asegura estar medianamente de acuerdo en cuanto a si la organización cuenta con personal enfocado en innovaciones o mejoras, contratado para tal fin, mientras el 33,33% afirma estar en desacuerdo.

En lo que respecta al capítulo IV de la Ley del Trabajo, los Trabajadores Y Trabajadoras, la opción preferida por los encuestados medianamente de acuerdo, lo que nos lleva a indicios del desconocimiento parcial de la nueva normativa en materia de formación en el Departamento de Talento y Cultura de la Organización analizada.

**GRAFICO 7**  
**INDICADOR MARCO REGULATORIO**  
**LEY DEL TRABAJO, LOS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS**



**Fuente:** Cairo y Castillo (2013)

En ese mismo orden de ideas se continúa con el Marco Regulatorio sin dejar de lado a lo establecido en la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación.

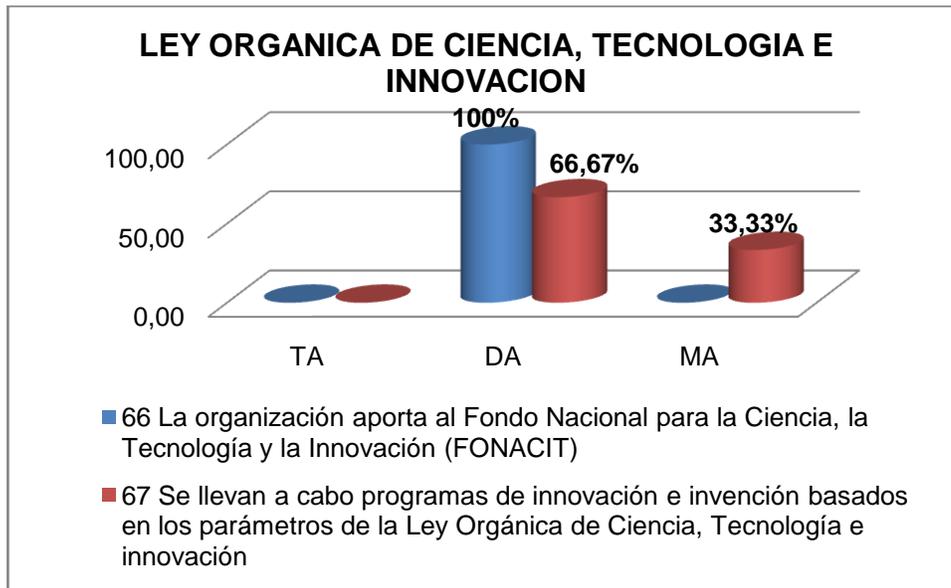
**Ítem N° 66.** La afirmación la organización aporta al Fondo Nacional para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (FONACIT) tuvo como opción preferida de acuerdo, con un 100% de los encuestados.

**Ítem N° 67.** Respecto a si se llevan a cabo programas de innovación e invención basados en los parámetros de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e innovación la opción que más se repitió entre los encuestados fue de acuerdo con un 66,67% seguido de medianamente de acuerdo con el 33,33%.

Con lo anteriormente analizado y basados en el porcentaje de resultados se puede decir que la Organización cumple con los parámetros establecidos en la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación.

## GRÁFICO 8

### INDICADOR MARCO REGULATORIO



Fuente: Cairo y Castillo (2013)

### Gaceta Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES)

**Ítem N° 68.** En cuanto a la afirmación La organización programa y ejecuta acciones formativas dirigidas a la formación, capacitación y desarrollo de sus trabajadores de acuerdo a las políticas y lineamientos generales de conformidad con la Ley INCES la opción que más se repitió entre los encuestados es totalmente en desacuerdo con un 66,67% de los encuestados, El 33,33% afirmo estar en desacuerdo.

**Ítem N° 69.** Referente a la afirmación el cálculo de la estimación del costo del plan de formación profesional esta ajustado al monto estimado del aporte del 2% anual la opción que fue mas elegida por los encuestados fue totalmente

en desacuerdo con un 66,67% de aceptación, mientras que la opción que le sigue es en desacuerdo.

**Ítem N° 70.** La afirmación el INCE evalúa la ejecución del plan de formación profesional llevado por la organización tuvo como opción preferida según los encuestados de acuerdo con un 66,67% mientras que el 33,33% asegura estar medianamente de acuerdo.

**Ítem N° 71.** El 66,67% de los encuestados asegura estar de acuerdo en la afirmación La organización comprende que cada invención, innovación o mejora realizada tiene un costo y debe ser fijado ante el inspector o inspectora del trabajo, mientras el otro 33,33% está totalmente de acuerdo.

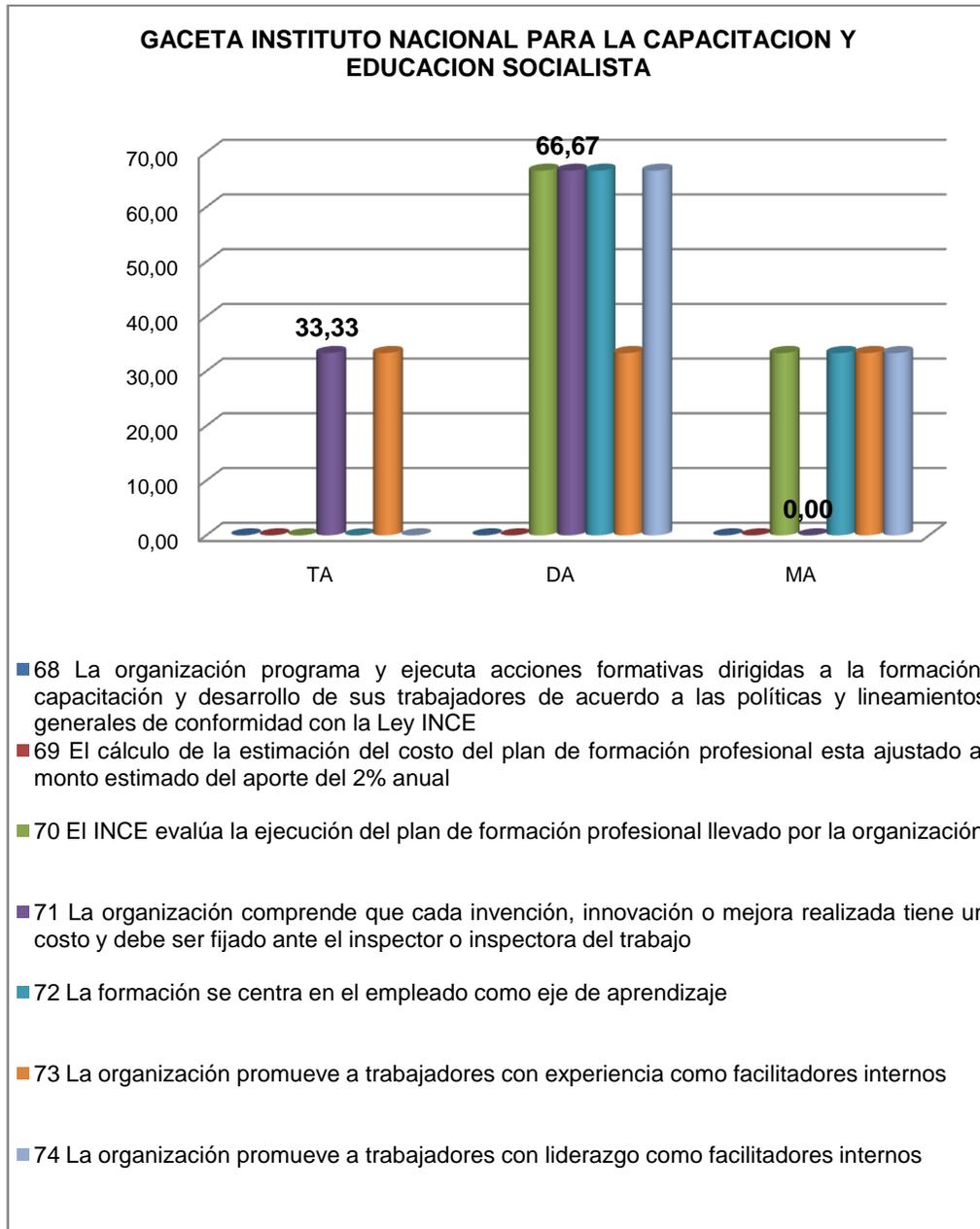
**Ítem N° 72.** Para la afirmación de la formación se centra en el empleado como eje de aprendizaje los encuestados eligieron con un 66,67% medianamente de acuerdo, mientras que el 33,33% afirmó estar de acuerdo.

**Ítem N° 73.** La opción que genero mas preferencia entre los encuestados para la afirmación la organización promueve a trabajadores con experiencia como facilitadores internos las opciones con mayor frecuencia de aparición fueron totalmente de acuerdo, de acuerdo y medianamente de acuerdo con un 33,33% respectivamente.

**Ítem N° 74.** En cuanto a la afirmación la organización promueve a trabajadores con liderazgo como facilitadores internos la opción que fue mas elegida por los encuestados es de acuerdo con un 66,67%, la opción que le sigue es medianamente de acuerdo con 33,33%.

Lo antes analizado, evidencia que la Organización no basa totalmente su planificación de formación en lo contenido en la Gaceta, así mismo no utiliza sus beneficios. Y se evidencia el desconocimiento medianamente, en cuanto a esta Gaceta por parte de la Organización.

## GRÁFICO 9 INDICADOR MARCO REGULATORIO



**Fuente:** Cairo y Castillo (2013)

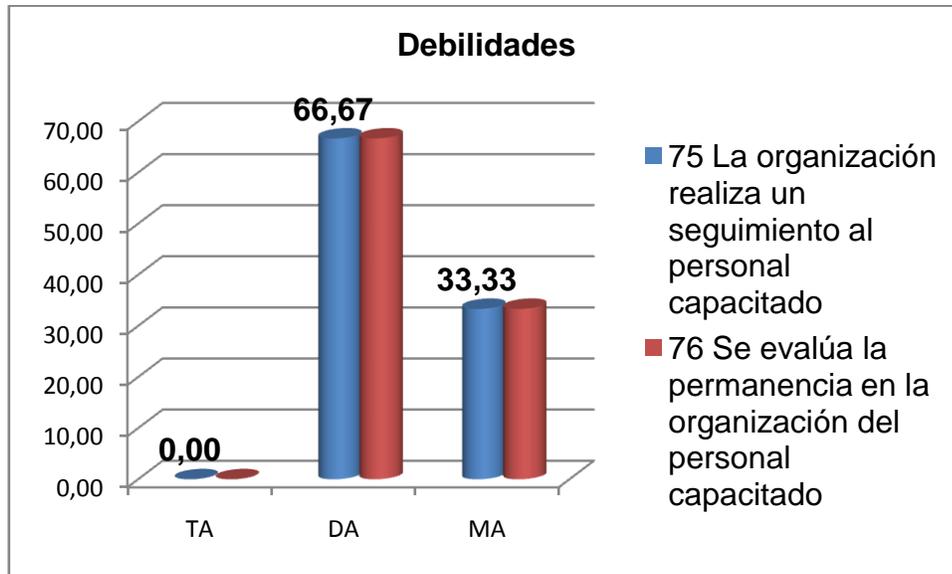
Para darle cumplimiento al segundo objetivo de la investigación fueron incluidos ítems referentes a debilidades y fortalezas en la organización, en el cuestionario de 82 preguntas, aplicado a las 3 personas del Departamento de Talento y Cultura, determinando así, las oportunidades de mejora y fortalezas más evidentes que se tienen en el proceso de la Gestión de Recursos Humanos en el subsistema de formación de la empresa manufacturera de Pinturas. A continuación se detallan:

### **DEBILIDADES**

**Ítem N° 75.** El 66,67% de los encuestados aseguro estar de acuerdo con la afirmación la organización realiza un seguimiento al personal capacitado, mientras que un 33,33% afirma estar medianamente de acuerdo. Lo que evidencia una leve discrepancia entre la opinión de los encuestados referente a dicha afirmación.

**Ítem N° 76.** En cuanto a la afirmación se evalúa la permanencia en la organización del personal capacitado el 66,67% de los encuestados asevera estar de acuerdo, mientras que la opción que le sigue es medianamente de acuerdo. Lo que evidencia que dicho proceso de evaluación no está totalmente parcializado.

**GRÁFICO 10**



**Fuente:** Cairo y Castillo (2013)

### **FORTALEZAS**

**Ítem Nº 77.** Para la afirmación se vislumbra la mejora de habilidades y destrezas, posterior a la capacitación la opción preferida por los encuestados con 66,67% fue de acuerdo, mientras la opción que le sigue es medianamente de acuerdo con 33,33%.

**Ítem Nº 78.** La opción con más preferencia entre los encuestados para la afirmación la formación impartida incrementa el logro de los objetivos de la organización fue totalmente de acuerdo obteniendo 66,67%, mientras que la opción que le sigue es de acuerdo con 33,33%.

**Ítem Nº 79.** Para la afirmación la organización dirige la experiencia de aprendizaje en un sentido favorable y positivo las opciones que fueron preferidas entre los encuestados son totalmente de acuerdo, de acuerdo y medianamente de acuerdo, representando el 33,33% de los encuestados

respectivamente, lo que nos induce a afirmar que dicha fortaleza no funciona como tal, debido a que la opinión de los encuestados estuvo dividida.

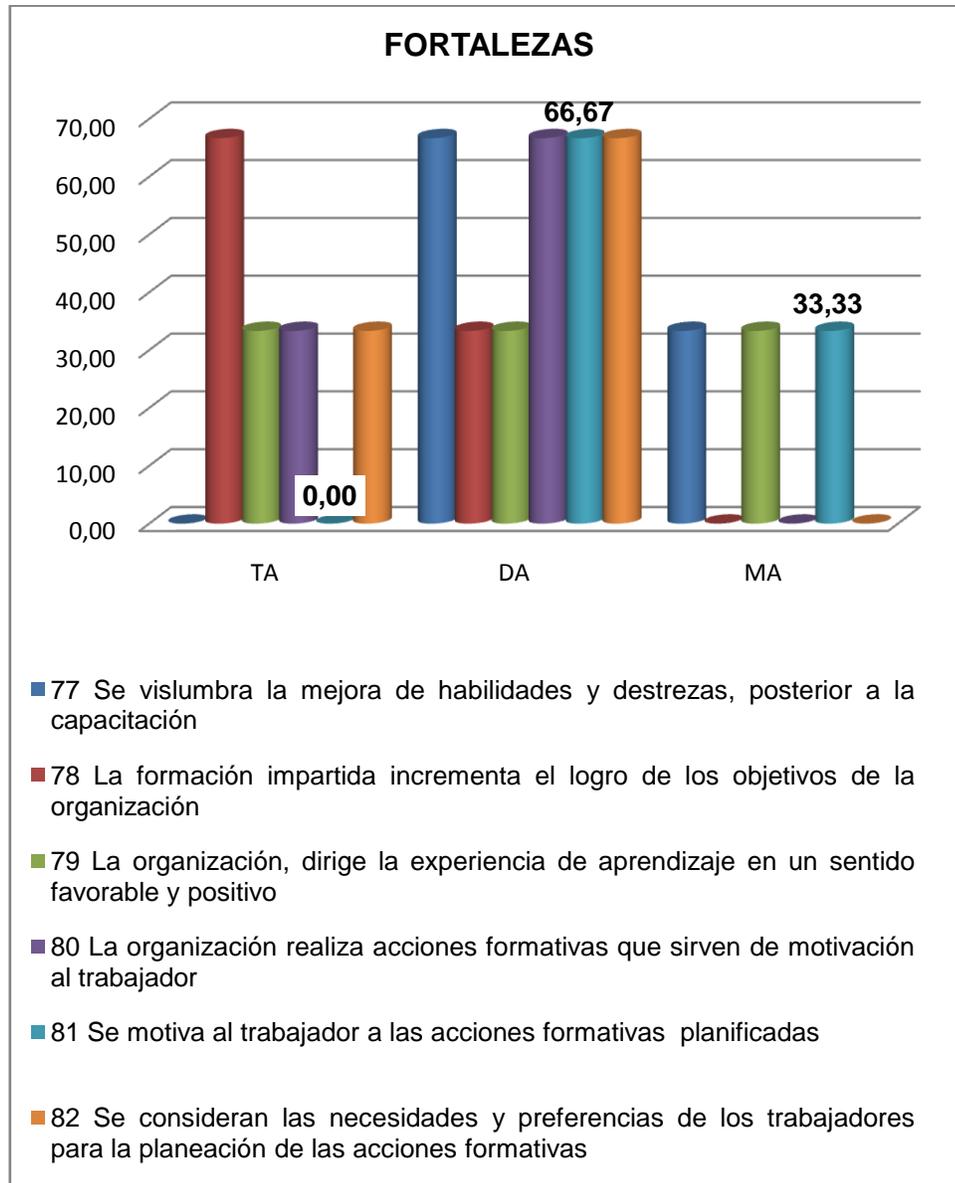
**Ítem N° 80.** Con respecto a la afirmación la organización realiza acciones formativas que sirven de motivación al trabajador los encuestados eligieron como opción de mayor preferencia de acuerdo, representando así el 66,67% mientras que la opción que le sigue es totalmente de acuerdo con un 33,33%.

**Ítem N° 81.** En cuanto a la afirmación se motiva al trabajador a las acciones formativas planificadas la opción preferida por los encuestados fue de acuerdo representando el 66,67%, mientras que le sigue la opción medianamente de acuerdo con 33,33%.

**Ítem N° 82.** Respecto a si se consideran las necesidades y preferencias de los trabajadores para la planeación de las acciones formativas la opción que se repitió mas entre los encuestados fue de acuerdo representando el 66,67% y la opción que le sigue totalmente de acuerdo con 33,33%.

Sintetizando la información analizada en los ítems referentes a la dimensión Fortalezas la opción preferida por los encuestados fue de acuerdo. Evidenciando que se tienen y manejan dichas fortalezas por parte del Departamento de Talento y Cultura de la empresa manufacturera de pinturas.

**GRÁFICO 11**



**Fuente:** Cairo y Castillo (2013)

## **Análisis e Interpretación de los Resultados del Cuestionario Lista de Cotejo**

Este cuestionario se aplicó a la muestra de 80 trabajadores de la empresa manufacturera de pinturas ubicada en el Estado Carabobo, el cual se realizó a través de afirmaciones dicotómicas, con el fin de lograr nociones de cómo los trabajadores ven la formación, para reconocer el desempeño del subsistema. A continuación se muestran los resultados obtenidos:

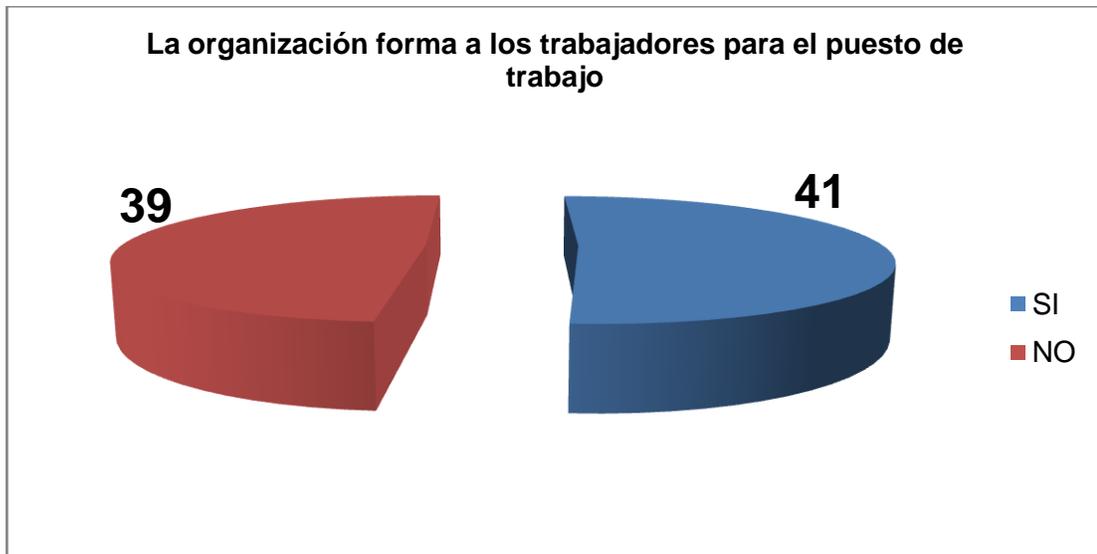
**CUADRO Nº 9**

AFIRMACIONES	SI	NO
La organización forma a los trabajadores para el puesto de trabajo	41	39

Fuente: Cairo y Castillo (2013)

**GRÁFICO 12**

**AFIRMACIÓN 1:**



Fuente: Cairo y Castillo (2013)

Como se observa en el grafico de 80 trabajadores, 41 consideró que la formación que se da los prepara para el puesto de trabajo.

**CUADRO N° 10**

AFIRMACIONES	SI	NO
La organización forma a los trabajadores para promoción o cambio	34	46

Fuente: Cairo y Castillo (2013)

**GRÁFICO 13**  
**AFIRMACIÓN 2:**



Fuente: Cairo y Castillo (2013)

46 trabajadores consideraron que la organización no forma para la promoción o cambio, por lo que se debería darle más sustento a esta afirmación.

**CUADRO N° 11**

AFIRMACIONES	SI	NO
La organización trabaja con invenciones, innovaciones o mejoras de servicio	36	44

Fuente: Cairo y Castillo (2013)

## GRÁFICO 14

### AFIRMACIÓN 3:



Fuente: Cairo y Castillo (2013)

44 trabajadores piensan que no se trabaja en función de las invenciones, innovaciones o mejoras de servicio, por lo que la organización debe comprometerse a dar más facilidades a la creatividad.

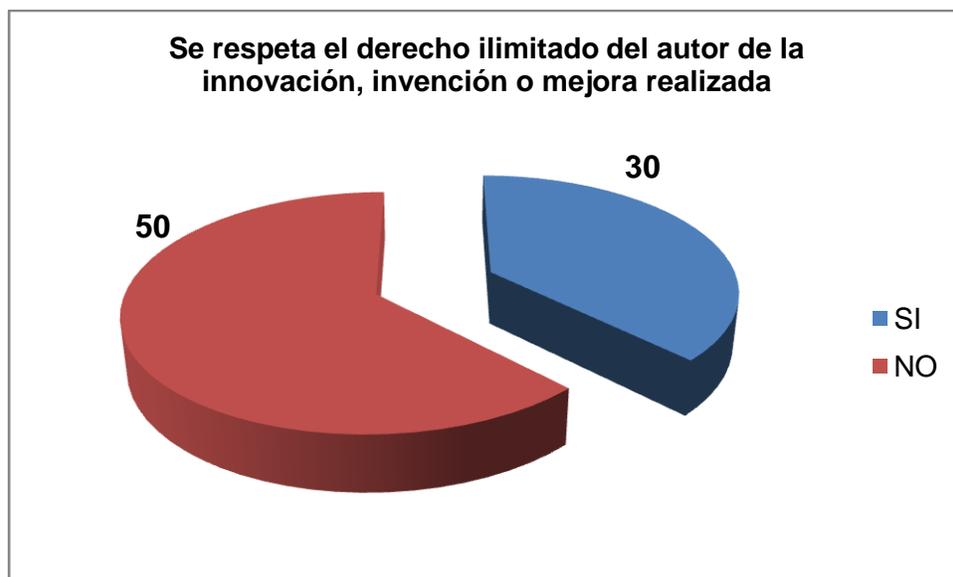
**CUADRO N° 12**

AFIRMACIONES	SI	NO
Se respeta el derecho ilimitado del autor de la innovación, invención o mejora realizada	30	50

Fuente: Cairo y Castillo (2013)

**GRÁFICO 15**

**AFIRMACIÓN 4:**



Fuente: Cairo y Castillo (2013)

En esta afirmación la mayoría de los entrevistados (50) concluyeron que no se respeta el derecho de autor, por lo que esto influye en la promoción o

la realización de innovaciones, invenciones o mejoras que ellos puedan realizar dentro de la organización.

**CUADRO N° 13**

AFIRMACIONES	SI	NO
Se verifica que los contenidos de los materiales de capacitación se ajusten a las necesidades del área	32	48

Fuente: Cairo y Castillo (2013)

**GRÁFICO 16**

**AFIRMACIÓN 5:**



Fuente: Cairo y Castillo (2013)

De los entrevistados, 48 piensan que no se comprueba, por lo que el Departamento de Talento y Cultura debe verificar que lo que se está dando en la capacitación cubra las necesidades del área.

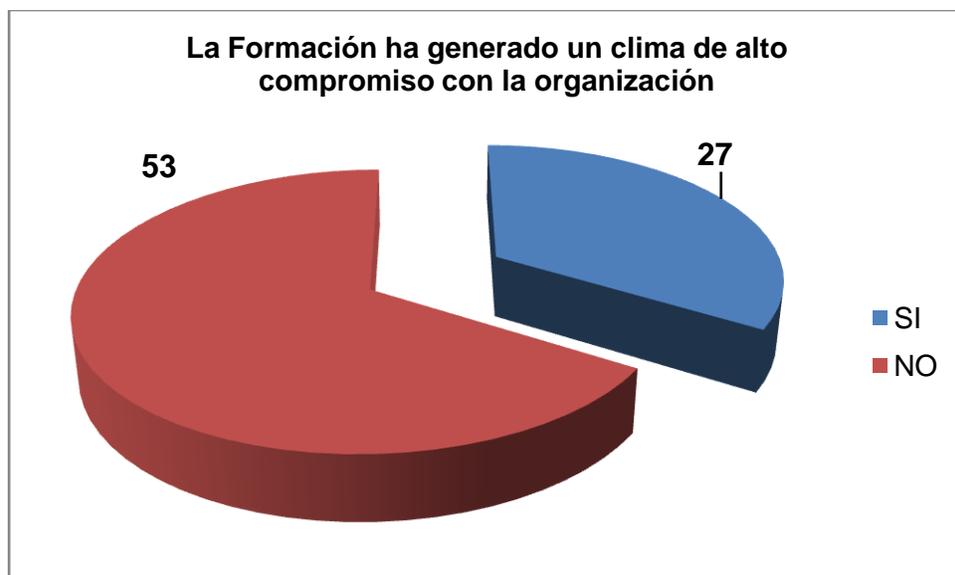
**CUADRO N° 14**

AFIRMACIONES	SI	NO
La Formación ha generado un clima de alto compromiso con la organización	27	53

Fuente: Cairo y Castillo (2013)

**GRÁFICO 17**

**AFIRMACIÓN 6:**



Fuente: Cairo y Castillo (2013)

Lo que se observa en el cuadro N° 13, 53 trabajadores opinan que la formación no ha generado un mayor compromiso entre ellos y la organización, donde se puede percibir que no se está proporcionando la formación acorde con las necesidades de los trabajadores.

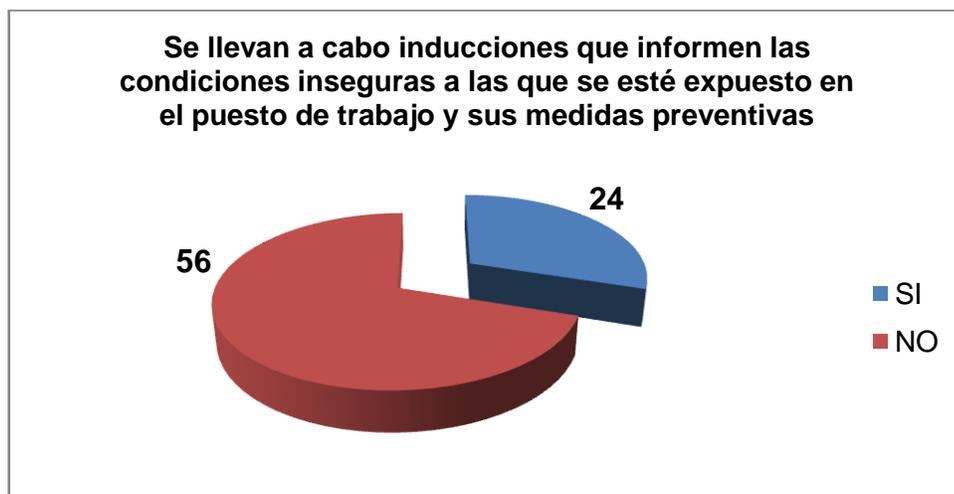
**CUADRO N° 15**

AFIRMACIONES	SI	NO
Se llevan a cabo inducciones que informen las condiciones inseguras a las que se esté expuesto en el puesto de trabajo y sus medidas preventivas	24	56

Fuente: Cairo y Castillo (2013)

**GRÁFICO 18**

**AFIRMACIÓN 7:**



Fuente: Cairo y Castillo (2013)

Se observa que 56 trabajadores consideran que no se está cumpliendo en las inducciones con la explicación de las condiciones inseguras a las que se está expuesto en el puesto del trabajo.

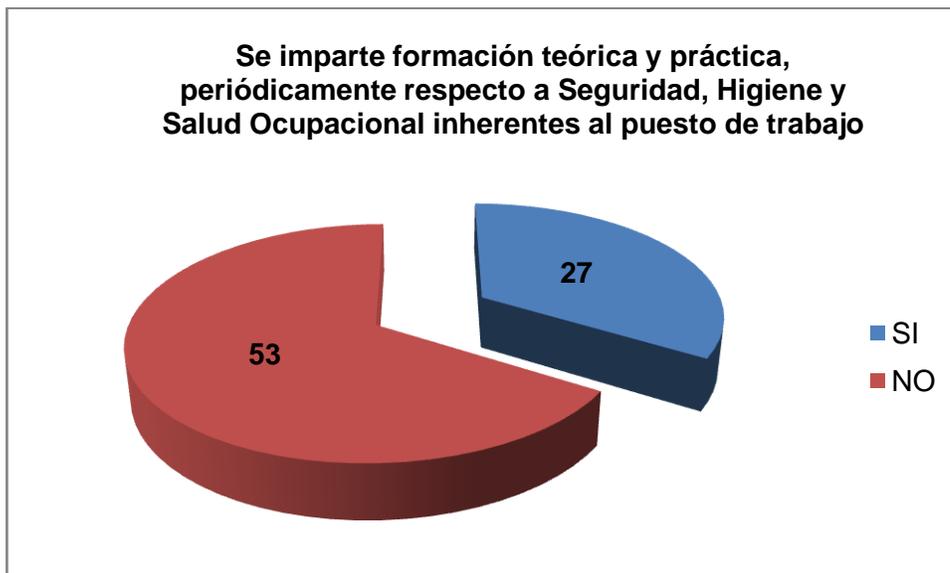
**CUADRO N° 16**

AFIRMACIONES	SI	NO
Se imparte formación teórica y práctica, periódicamente respecto a Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional inherentes al puesto de trabajo	27	53

Fuente: Cairo y Castillo (2013)

**GRÁFICO 19**

**AFIRMACIÓN 8:**



Fuente: Cairo y Castillo (2013)

53 entrevistados consideran que no se proporciona la suficiente formación en cuanto a la seguridad, higiene y salud ocupacional.

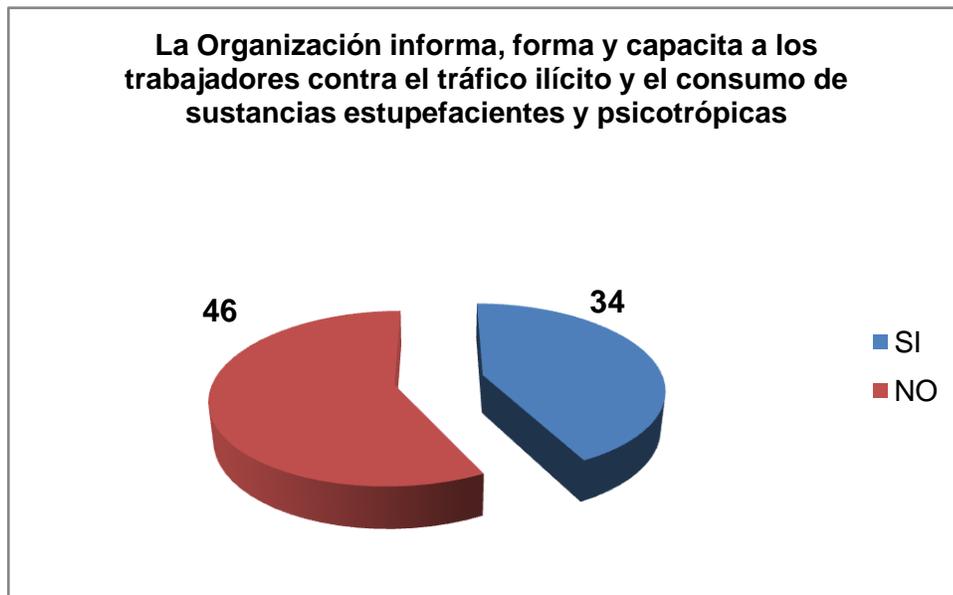
**CUADRO N° 17**

AFIRMACIONES	SI	NO
La Organización informa, forma y capacita a los trabajadores contra el tráfico ilícito y el consumo de sustancias estupefacientes y psicotrópicas	34	46

Fuente: Cairo y Castillo (2013)

**GRÁFICO 20**

**AFIRMACIÓN 9:**



Fuente: Cairo y Castillo (2013)

46 trabajadores opinan que no se da esta formación, aunque 34 opinaron que si, de lo que se deduce que no es suficiente, por lo que el departamento debe realizar más capacitaciones sobre el tema.

### **Análisis e Interpretación de los Resultados del Cuestionario de Auditoría**

Este cuestionario fue aplicado a la empresa manufacturera de pinturas ubicada en el Estado Carabobo, así como al Departamento de Talento y cultura de la misma, se hizo una observación directa a través de la cual se obtuvieron las respuestas. A continuación se muestran los resultados obtenidos:

**Cuadro N° 18**

<b>ITEM</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>NO APLICA</b>
1.- Cuenta la Organización con un Departamento y/o Oficina de Formación y Adiestramiento.		X		

Fuente: Cátedra de Auditoría (2013)

La organización no cuenta con departamento y/o oficina que maneje la formación y adiestramiento ya que esta área es una función adicional que maneja la analista del departamento de Talento y Cultura.

**Cuadro N° 19**

<b>ITEM</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>NO APLICA</b>
2.- La Organización posee Planes estratégicos de formación y adiestramiento.	X		Solo para adiestramiento de entes privados	

Fuente: Cátedra de Auditoría (2013)

Si, aunque este plan no está en concordancia con lo planteado en la Gaceta INCES para la formación profesional, ya que solo se realiza para adiestramiento con entes privados.

**Cuadro N° 20**

<b>ITEM</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>NO APLICA</b>
3.- Cuenta la Organización con un Manual de Políticas y Normas para la Formación y Adiestramiento.		X		

Fuente: Cátedra de Auditoría (2013)

No, la organización no cuenta con un manual físico donde se puedan observar las normas y procedimientos desarrollados por el departamento.

**Cuadro N° 21**

<b>ITEM</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>NO APLICA</b>
4.- La Organización se fundamenta en la Pirámide Ocupacional para las acciones formativas a impartir.	X			

Fuente: Cátedra de Auditoría (2013)

Las acciones formativas se realizan tomando en cuenta desde la base de la pirámide, quiere decir que se envían más personas de la base de la pirámide ocupacional que de la punta.

**Cuadro N° 22**

<b>ITEM</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>NO APLICA</b>
5.- Se llevan estadísticas del número de acciones formativas que han sido realizadas contra las que han sido planificadas.	X			

Fuente: Cátedra de Auditoría (2013)

Si, se lleva un registro de las estadísticas con la finalidad de ver si se cumple con los objetivos planteados en la planificación.

**Cuadro N° 23**

ITEM	SÍ	NO	OBSERVACIÓN	NO APLICA
6.- La Organización realiza evaluaciones en las acciones formativas en cuanto a:				
a.- Docente/ Facilitador.		X		
b.- Salón.	X			
c.- Uso de equipos	X			
d.- Instrumentos y materiales de apoyo.	X			

Fuente: Cátedra de Auditoría (2013)

La organización en cuanto al docente/facilitador no le realiza una evaluación y en cuanto al salón, uso de equipos e instrumentos y materiales de apoyo, si la realizan porque las mayorías de las acciones formativas se realizan dentro de la organización y el departamento se encarga de que todo esté en buenas condiciones.

**Cuadro N° 24**

ITEM	SÍ	NO	OBSERVACIÓN	NO APLICA
7.- La Organización imparte formación de tipo:				
a.- Vestibular.	X			
b.- Experto-aprendiz.	X			
c.- Conferencias y videos.	X			
d.- A través de la práctica.	X			
e.- Otros.	X		Virtual	

Fuente: Cátedra de Auditoría (2013)

Si, la organización aplica los diferentes tipos de formación que se mencionan, dándole especial énfasis a la puesta en práctica del aprendizaje.

**Cuadro N° 25**

ITEM	SÍ	NO	OBSERVACIÓN	NO APLICA
8.- La Organización realiza la Evaluación del Adiestramiento.	X			

Fuente: Cátedra de Auditoría (2013)

Si, esta evaluación es realizada por el supervisor inmediato, aunque el departamento de Talento y Cultura no lleva un seguimiento del adiestramiento.

**Cuadro N° 26**

ITEM	SÍ	NO	OBSERVACIÓN	NO APLICA
9.- Se llevan estadísticas del número trabajadores capacitados contra lo que se ha sido planificado.	X			

Fuente: Cátedra de Auditoría (2013)

El departamento lleva este registro para verificar si se está cumpliendo con la planificación.

**Cuadro N° 27**

<b>ITEM</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>NO APLICA</b>
10.- Se llevan estadísticas en cuanto a Horas Hombres adiestrados y Horas Hombre planificadas.		X		

Fuente: Cátedra de Auditoría (2013)

El departamento de Talento y Cultura, no lleva registro de horas hombres.

## REFLEXIONES FINALES

La investigación plantea una auditoría en la gestión de recursos humanos del subsistema de formación profesional de una empresa manufacturera de pinturas y está basada en el modelo de formación por competencias.

Al verificar las apreciaciones del personal del Departamento de Talento y Cultura y la de los trabajadores en cuanto a los aspectos contenidos en los cuestionarios aplicados, en lo que se refiere a los indicadores de: capacitación, desarrollo del personal, desarrollo organizacional, marco regulatorio, debilidades y fortalezas de la formación profesional, se dio cumplimiento a la evaluación de la gestión de la formación profesional tomando como referente el marco regulatorio venezolano que se tiene al respecto en una empresa manufacturera de pinturas.

Se aplicó un cuestionario de 82 afirmaciones, dirigido a los trabajadores del Departamento de Talento y Cultura de la organización estudiada, así mismo se utilizó un cuestionario de auditoría de 10 afirmaciones aplicado a través de la técnica de observación directa; todo ello permitió evaluar el nivel de cumplimiento de las normativas legales inherentes a la formación profesional, así como también conocer las fortalezas y oportunidades de mejora que se presentan. En ese mismo orden de ideas se realizó un cuestionario conformado por 9 afirmaciones dirigido a una muestra constituida por 80 trabajadores. Al analizar los datos obtenidos de dichos cuestionarios se pudo conocer que:

Se observan diferencias de opiniones entre los trabajadores del Departamento de Talento y Cultura y los trabajadores tomados de muestra, en las gráficas analizadas del cuestionario “A” se verifica que la opción que más se repite es “de acuerdo”, de lo cual se deduce que el departamento está realizando una buena actuación; luego en el cuestionario “B” la opción dicotómica que más se repite es “no”, que da a entender que no se está cumpliendo con el proceso de formación profesional; por último y para ser objetivos se aplicó el cuestionario de auditoría, a través de la observación directa, donde se concluye tomando en cuenta lo que debe ser y los hallazgos encontrados lo siguiente:

- ✓ La organización no cuenta con departamento y/o oficina que dirija exclusivamente el proceso de formación y adiestramiento ya que el mismo es una función adicional que lleva la analista del departamento de Talento y Cultura.
- ✓ El subsistema cuenta con Planes estratégicos, que están alineados al propósito mayor de la Organización.
- ✓ El subsistema no cuenta con un Manual de Políticas y Normas en físico, esta digitalizado y la información se encuentra dispersa en el sistema.
- ✓ La Organización no hace uso del descuento INCE, ya que la capacitación desarrollada es a través de entes privados.
- ✓ Para la realización de acciones formativas, en cuanto al docente/facilitador, la Organización no lleva a cabo una evaluación y en cuanto al salón, uso de equipos e instrumentos y materiales de apoyo, si se ejecuta, debido a que la mayoría de las acciones formativas se realizan dentro de la organización y el departamento se encarga de que todo esté en condiciones óptimas.

- ✓ Las Detecciones de Necesidades de Adiestramiento no se realizan con los trabajadores, ya que la Planificación del Adiestramiento va dirigida a las necesidades de capacitación que presentan las áreas.
- ✓ El departamento lleva registro de las estadísticas de las acciones formativas realizadas, trabajadores capacitados contra las planificaciones previstas. En cuanto al registro de las horas hombre de capacitación no lo toman en cuenta.
- ✓ Se utilizan los diferentes tipos de formación, el vestibular, experto aprendiz, conferencias y videos, a través de la práctica y virtual, dándole énfasis a la puesta en práctica.
- ✓ El departamento de Talento y Cultura no lleva un seguimiento del adiestramiento.

A través de esta indagación se observó que es fundamental tomar como referencia el marco regulatorio vigente, ya que es un elemento esencial, por lo que debe realizarse el proceso de formación basado en ello, así mismo las acciones formativas deben considerarse como una inversión para la organización, con el fin de que esta pueda ser partícipe de los beneficios que otorgan las diferentes normativas legales venezolanas. Así como también, fomentar la formación para desarrollar beneficios a nivel individual, social, cultural y laboral de los trabajadores promoviendo el patrocinio de invenciones, innovaciones y mejoras, donde el trabajador pueda incrementar su calidad de vida.

## RECOMENDACIONES

Tomando en consideración los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados a los trabajadores del departamento de Talento y Cultura y a los trabajadores respectivos de la muestra tomada, se pueden implantar algunas proposiciones que se derivan de la auditoría en la gestión de recursos humanos, teniendo como finalidad la puesta en marcha de oportunidades de mejoras en el proceso de formación profesional.

Se presume que de acuerdo a lo planteado anteriormente se deben tomar en cuenta los siguientes argumentos:

La organización debe destinar al menos un espacio físico de uso exclusivo para desarrollar el proceso de formación y adiestramiento, ya que así se le da la importancia que amerita, considerando la formación como una inversión que beneficia tanto al trabajador como a la organización.

La organización debe comprender los beneficios de retorno de la inversión que puede ser obtenida a través de programas que desarrollan las diferentes normativas legales que ejecuta el Estado, como lo es el beneficio del descuento de Ley del INCE, los programas de información y capacitación, créditos que se pueden obtener de LOCTICSEP y la LOCTI.

En relación a la ejecución de acciones formativas, en cuanto al docente/facilitador, la Organización debe realizar una evaluación con el objeto de verificar si la persona que va a realizar la facilitación cumple con el estándar que se requiere.

Al realizar las Detecciones de Necesidades de Adiestramiento se debe incluir al trabajador en la entrevista, ya que en la actualidad solo se toma en cuenta la información que refiere el supervisor o jefe inmediato.

Al planificar las acciones formativas se debe tomar en cuenta las preferencias de los trabajadores, de esta manera se estará dando participación al trabajador en las decisiones, lo cual fomentará su nivel de toma de decisiones y motivará al trabajador ya que siente que se toma en cuenta su opinión en los diversos procesos de la Organización.

Se debe llevar un registro de horas hombre capacitado, para poder calcular el costo de la capacitación, las horas que el trabajador ha realizado capacitación y la inversión que realiza la organización en la formación

## LISTA DE REFERENCIAS

Alles, Martha (2005). **Desarrollo de Talento Humano: basado en competencias.** Editorial Granica. Argentina. Página 58-69.

Alles Martha (2009). **Codesarrollo.** Editorial Granica. Argentina. Página 130-140.

Anzola, Ana (2005). **Auditoría Operativa como Herramienta para el Análisis del Proceso de Captación del Personal Administrativo en la Universidad de Carabobo.** Universidad de Carabobo.

Arias, Fidias (2004). **El Proyecto de Investigación.** Editorial Episteme. Caracas. Página 94.

Arias, Fernando (1987). **Auditoría e investigación relativa a los Recursos Humanos.** Editorial Trillas. . México. Página 407.

Arismendi, Ana y Olid, Gicel (2008). **Necesidades de Adiestramiento en Materia de Seguridad y Salud Laboral Orientado a Fomentar una Cultura Preventiva que Contribuya a Disminuir los Accidentes Laborales en la Empresa.** Universidad de Carabobo.

Ballestrini Acuña, Mirian (1997). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación.** BL Consultores Asociados, CA.

Baquero, Lolimar y Baquero, Nancy (2004). **Auditoria Estratégica Aplicada a la Unidad de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado Monagas,** Universidad de Oriente.

Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio (1999). **Indicadores de Gestión**. Editorial 3R Editores LTDA. Colombia. Página 36-60.

Cadwell, Charles (2007). **Training: Formación en el puesto de trabajo**. F.C Editorial. España. Página 15, 17,18.

Chiavenato, Idalberto (2011). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial McGrawHill. Mexico.

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

Franklin, Enrique (2001). **Auditoría Administrativa**. México. Editorial Mc Graw-Hill. Página 2, 12.

Franklin Enrique Benjamín (2007). **Auditoría Administrativa**. Gestión Estratégica del Cambio. Pearson Educación. México.

Franklin, Enrique (2007). **Gestión estratégica del cambio**. Editorial Pearson Educación. México. Página 11.

**Grupo Bureau (2010). El auditor de calidad**. F.C Editorial. España. Página 237.

Planeta agostini (1992). **Diccionario Enciclopédico**. Editorial Planeta –De Agostini, S.A. España.

Hernández Gladys y Sandoval Lisseth (2011). Adiestramiento y Desarrollo de Recursos Humanos. Lineamientos Teóricos. (comp), **Relaciones Industriales: Reflexiones teóricas y prácticas**. Página 243-248. Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Venezuela.

Leonard, William (1975). **Auditoría Administrativa**. Editorial Diana. México. Página 45.

Liebano, Issa (2003). **Auditoría de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Educativo. Caso: Dirección Regional de Educación del Estado Portuguesa**. Universidad de Carabobo.

Mertens, Leonard (2000). **La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional**. Cumbre Iberoamericana. España. Pag. 13-15, 81-83.

Moreira Bravo, Sonia Esther (2006). **Auditoría de Gestión al Área de Recursos Humanos de la Compañía de Vigilancia y Seguridad Privada Prosvig Ltda, durante el período 2003-2004**. Universidad Tecnológica Equinoccial de Ecuador.

OIT (2012). **Capacitación y orientación profesional**. Documento en línea disponible en <http://www.ilo.org/global/topics/skills-knowledge-and-employability/training-and-vocational-guidance/lang--es/index.htm> [Consulta junio 2012]

Pérez Peña, Nanci Coromoto (2001), **Propuesta de Indicadores para Evaluar la Eficiencia y Eficacia del Proceso de Capacitación y Adiestramiento del Personal Militar que labora en el resguardo nacional**

**tributario en el SENIAT de Barquisimeto para el período Enero-Junio 2001.** Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado”.

Smith, Rolando (2011). Auditoría de Relaciones Industriales (Comp.) **Relaciones Industriales: Reflexiones teóricas y prácticas.** Página 477-494. Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Venezuela.

Villatoro Jácome, Sonia Judiht (2009), **Auditoría de la Gestión del Recurso Humano en una empresa pequeña, caso: Transporte de Carga G&G.** Universidad de San Carlos Guatemala.

Werther, William y Davis, Keith. **Administración de Personal y Recursos Humanos** (1996). Editorial Mc Graw – Hill. México. Página 498-499.

Zambrano, Edgar. **Auditoria de Recursos Humanos.** Universidad de los Andes (2002). Venezuela. Página 25,33, 47, 57.

## **ANEXOS**

## **Anexo A**

### Constancia de Validación del Instrumento

**Anexo B**  
Cuestionario A



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



**CUESTIONARIO “A”**

La siguiente encuesta es un instrumento que ha sido diseñado como parte del trabajo de grado titulado: **AUDITORÍA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL SUBSISTEMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE PINTURAS, UBICADA EN VALENCIA EDO. CARABOBO.**

El objetivo que persigue el desarrollo de dicho trabajo e investigación es el de **EVALUAR LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL TOMANDO COMO REFERENTE EL MARCO REGULATORIO VENEZOLANO QUE SE TIENE AL RESPECTO EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE PINTURAS UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**, y dar respuesta a los objetivos específicos que se mencionan a continuación:

- Describir el proceso actual de formación profesional que desarrolla la empresa manufacturera de pinturas.
- Identificar las situaciones que inciden (fortalezas) o afectan (debilidades) el proceso actual de formación profesional que desarrolla la empresa manufacturera de pinturas.
- Señalar recomendaciones en el proceso de formación profesional que desarrolla la empresa manufacturera de pinturas.

Dicha investigación es de carácter descriptivo y de campo, ya que tiene como propósito principal señalar las características fundamentales de un fenómeno, reseñando el momento de la medición de las dimensiones y del objeto de estudio.

Este estudio es realizado para cumplir con las exigencias académicas de la **ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES** para egresar como profesionales, a tal efecto solicitamos a usted su colaboración a fin de continuar con el análisis antes mencionado.

Le garantizamos la confidencialidad tanto para usted como para la empresa que representa.

Agradecidas de antemano con el apoyo prestado y seguras de que será de gran utilidad para el desarrollo de esta investigación.

### **INSTRUCCIONES**

- Lea detenidamente las preguntas que continuación se presentan:
- Marque con una equis “X” la alternativa de respuesta seleccionada por usted.

Totalmente de acuerdo	TA
De acuerdo	DA
Medianamente de acuerdo	MA
En desacuerdo	ED
Totalmente en desacuerdo	TD

- Si tiene dudas acerca de preguntas presentadas, puede consultar al encuestador.
- Se agradece marcar sólo una alternativa de respuesta.

**Criterio: TA = Totalmente de acuerdo – DA = De acuerdo – MA = Medianamente de acuerdo –ED = En desacuerdo – TD = Totalmente en desacuerdo**

<b>Nº</b>	<b>AFIRMACIONES</b>	<b>TA</b>	<b>DA</b>	<b>MA</b>	<b>ED</b>	<b>TD</b>
	<b>CAPACITACIÓN</b>					
1.	Los programas de capacitación se basan en las detecciones de necesidades de adiestramiento					
2.	Las evaluaciones de desempeño reflejan las necesidades de adiestramiento que se debe aplicar					
3.	Los contenidos de la capacitación están apegados a las necesidades del área					
4.	La necesidad de adiestramiento se relaciona con el proceso productivo de la organización					
5.	Se utilizan apoyos técnicos, pedagógicos y audiovisuales en la capacitación					
6.	El proceso de capacitación se explica en el manual del subsistema					
7.	La capacitación realizada se observa como una inversión					
	<b>DESARROLLO DEL PERSONAL</b>					
8.	La aptitud de los trabajadores está orientada al propósito de la organización					
9.	La gerencia fomenta la formación					
10.	La organización fomenta la formación continua					
11.	La organización aumenta el talento de las personas de manera continua e intensa					
12.	Los trabajadores son conscientes de su propio desarrollo					
13.	El proceso de formación de recursos humanos está alineado con los objetivos de la empresa					
14.	El trabajador optimiza su desempeño					

**Criterio: TA = Totalmente de acuerdo – DA = De acuerdo – MA = Medianamente de acuerdo –ED = En desacuerdo – TD = Totalmente en desacuerdo**

<b>Nº</b>	<b>AFIRMACIONES</b>	<b>TA</b>	<b>DA</b>	<b>MA</b>	<b>ED</b>	<b>TD</b>
	laboral y calidad de vida, a través de los planes de formación					
15.	La organización fomenta la innovación, el cambio y la creatividad					
16.	La organización maneja la capacitación virtual					
17.	Se lleva a cabo la capacitación según las necesidades individuales					
18.	Las personas se adaptan mejor a trabajar en equipo como resultado de la capacitación					
	<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>					
19.	Las acciones formativas realizadas, incrementan las actitudes creando un clima más satisfactorio entre los trabajadores					
20.	Posterior a la formación recibida, el trabajador adquiere nuevos hábitos en relación con sus compañeros					
21.	La organización divulga información respecto a su propósito, para que el trabajador asuma nuevas responsabilidades					
22.	La formación promueve autonomía en los trabajadores					
23.	La formación impartida fomenta el uso de los recursos organizacionales existentes, para el logro de los objetivos					
	<b>LEY ORGANICA DEL TRABAJO, LOS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS (LOTTT)</b>					
	<b>CAPITULO I</b>					
24.	Se realizan acciones formativas que promueven procesos de creación					
25.	La formación que se lleva a cabo eleva					

**Criterio: TA = Totalmente de acuerdo – DA = De acuerdo – MA = Medianamente de acuerdo –ED = En desacuerdo – TD = Totalmente en desacuerdo**

<b>Nº</b>	<b>AFIRMACIONES</b>	<b>TA</b>	<b>DA</b>	<b>MA</b>	<b>ED</b>	<b>TD</b>
	los conocimientos, afectos y experiencias laborales					
26.	Se realizan acciones formativas que ayudan a la potenciación creativa del trabajador					
27.	La formación pone en práctica el trabajo social liberador					
28.	Se brinda la oportunidad de crecer en la organización, a través del estudio					
29.	Se promueven cursos que conlleven al crecimiento personal					
30.	La organización fomenta, a través de la formación, la producción de invenciones e innovaciones					
31.	La innovación y la creatividad contribuyen con el enfoque estratégico de la organización					
32.	Las innovaciones se asocian a un proceso de cambio					
33.	Las innovaciones agregan valor a la organización					
34.	El promover y fortalecer las innovaciones se traducen en una mejoría en el producto y servicio					
	<b>CAPITULO II</b>					
35.	La organización instruye a la comunidad sobre sus procesos productivos					
36.	En la organización se generan condiciones y oportunidades para la formación					
37.	El Estado apoya la formación dentro de la organización					
38.	Se brinda apoyo a la juventud trabajadora					

**Criterio: TA = Totalmente de acuerdo – DA = De acuerdo – MA = Medianamente de acuerdo –ED = En desacuerdo – TD = Totalmente en desacuerdo**

<b>Nº</b>	<b>AFIRMACIONES</b>	<b>TA</b>	<b>DA</b>	<b>MA</b>	<b>ED</b>	<b>TD</b>
39.	Se fomenta el intercambio de saberes					
40.	La labor de los y las aprendices se lleva a cabo en condiciones iguales a la de los demás trabajadores					
41.	Se notifica a los consejos de Protección del niño, niña y adolescentes sobre el empleo de aprendices					
42.	Se notifica a la Inspectoría del Trabajo sobre el empleo de aprendices					
43.	Los o las pasantes cuentan con un programa de formación específico					
44.	El o la pasante cuenta con la orientación de un tutor o tutora					
45.	La organización evalúa y califica al pasante					
46.	La duración de las pasantías está determinado por el programa de formación de él o la pasante					
47.	Se realiza seguimiento y evaluación al desempeño de los y las pasantes					
48.	La organización brinda apoyo a las misiones desarrolladas por el Ejecutivo					
49.	La organización dota espacios y personal para el desarrollo de los planes de formación de las misiones					
	<b>CAPÍTULO III</b>					
50.	Se dan cursos de formación técnica y tecnológica a los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos manejados en la organización					
51.	La organización brinda apoyo en el proceso de autoformación colectiva solicitada por los trabajadores y trabajadoras					

**Criterio: TA = Totalmente de acuerdo – DA = De acuerdo – MA = Medianamente de acuerdo –ED = En desacuerdo – TD = Totalmente en desacuerdo**

<b>Nº</b>	<b>AFIRMACIONES</b>	<b>TA</b>	<b>DA</b>	<b>MA</b>	<b>ED</b>	<b>TD</b>
52.	Se facilita a los trabajadores y trabajadoras la formación integral y mejoramiento continuo					
53.	Se reconocen conocimientos, habilidades y experiencias adquiridas durante el proceso social de trabajo					
54.	Se otorgan permisos a los trabajadores y trabajadoras que cursen estudios					
55.	Se facilita la formación en la entidad de trabajo					
56.	Existen convenios con instituciones educativas					
57.	Se cuenta con un plan de formación para los trabajadores y trabajadoras y la comunidad a la cual pertenece la organización					
	<b>CAPITULO IV</b>					
58.	La organización maneja el término “Proceso social de trabajo”					
59.	La organización conoce y entiende la normativa aplicable en materia de Obras del intelecto, invenciones, diseños industriales o marcas.					
60.	La organización facilita: instalaciones, procedimientos o métodos, para que se produzcan las innovaciones, invenciones o mejoras					
61.	La organización presta apoyo para encontrar formas de realizar acciones de una manera distinta a la tradicional					
62.	La organización promueve el desarrollo de productos competitivos basados en cualidades distintas de las prevalecientes en el mercado					
63.	Se fomenta la investigación en la organización para obtener medios,					

**Criterio: TA = Totalmente de acuerdo – DA = De acuerdo – MA = Medianamente de acuerdo –ED = En desacuerdo – TD = Totalmente en desacuerdo**

<b>Nº</b>	<b>AFIRMACIONES</b>	<b>TA</b>	<b>DA</b>	<b>MA</b>	<b>ED</b>	<b>TD</b>
	sistemas o procedimientos distintos a los establecidos					
64.	La organización cuenta con personal enfocado en invenciones que es contratado para tal fin					
65.	La organización cuenta con personal enfocado en innovaciones o mejoras que es contratado para tal fin					
	<b>LOCTI</b>					
66.	La organización aporta al Fondo Nacional para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (FONACIT)					
67.	Se llevan a cabo programas de innovación e invención basados en los parámetros de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e innovación					
	<b>INCE</b>					
68.	La organización programa y ejecuta acciones formativas dirigidas a la formación, capacitación y desarrollo de sus trabajadores de acuerdo a las políticas y lineamientos generales de conformidad con la Ley INCE					
69.	El cálculo de la estimación del costo del plan de formación profesional esta ajustado al monto estimado del aporte del 2% anual					
70.	El INCE evalúa la ejecución del plan de formación profesional llevado por la organización					
71.	La organización comprende que cada invención, innovación o mejora realizada tiene un costo y debe ser fijado ante el inspector o inspectora del trabajo					
72.	La formación se centra en el empleado como eje de aprendizaje					

**Criterio: TA = Totalmente de acuerdo – DA = De acuerdo – MA = Medianamente de acuerdo –ED = En desacuerdo – TD = Totalmente en desacuerdo**

<b>Nº</b>	<b>AFIRMACIONES</b>	<b>TA</b>	<b>DA</b>	<b>MA</b>	<b>ED</b>	<b>TD</b>
73.	La organización promueve a trabajadores con experiencia como facilitadores internos					
74.	La organización promueve a trabajadores con liderazgo como facilitadores internos					
	<b>DEBILIDADES</b>					
75.	La organización realiza un seguimiento al personal capacitado					
76.	Se evalúa la permanencia en la organización del personal capacitado					
	<b>FORTALEZAS</b>					
77.	Se vislumbra la mejora de habilidades y destrezas, posterior a la capacitación.					
78.	La formación impartida incrementa el logro de los objetivos de la organización					
79.	La organización, dirige la experiencia de aprendizaje en un sentido favorable y positivo					
80.	La organización realiza acciones formativas que sirven de motivación al trabajador					
81.	Se motiva al trabajador a las acciones formativas planificadas					
82.	Se consideran las necesidades y preferencias de los trabajadores para la planeación de las acciones formativas					

**Anexo C**  
Cuestionario Lista de Cotejo



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



**CUESTIONARIO LISTA DE COTEJO**

La siguiente encuesta es un instrumento que ha sido diseñado como parte del trabajo de grado titulado: **AUDITORÍA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL SUBSISTEMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE PINTURAS, UBICADA EN VALENCIA EDO. CARABOBO.**

El objetivo que persigue el desarrollo de dicho trabajo e investigación es el de **EVALUAR LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL TOMANDO COMO REFERENTE EL MARCO REGULATORIO VENEZOLANO QUE SE TIENE AL RESPECTO EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE PINTURAS UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**, y dar respuesta a los objetivos específicos que se mencionan a continuación:

- Describir el proceso actual de formación profesional que desarrolla la empresa manufacturera de pinturas.
- Identificar las situaciones que inciden o afectan el proceso actual de formación profesional que desarrolla la empresa manufacturera de pinturas.
- Señalar recomendaciones en el proceso de formación profesional que desarrolla la empresa manufacturera de pinturas.

Dicha investigación es de carácter descriptivo y de campo, ya que tiene como propósito principal señalar las características fundamentales de un fenómeno, reseñando el momento de la medición de las dimensiones y del objeto de estudio.

Este estudio es realizado para cumplir con las exigencias académicas de la **ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES** para egresar como profesionales, a tal efecto solicitamos a usted su colaboración a fin de continuar con el análisis antes mencionado.

Le garantizamos la confidencialidad tanto para usted como para la empresa que representa.

Agradecidas de antemano con el apoyo prestado y seguras de que será de gran utilidad para el desarrollo de esta investigación.

#### **INSTRUCCIONES:**

A continuación se presenta un cuestionario con preguntas dicotómicas, que deberá responder marcando con una equis sobre la opción que usted considere correcta:

- Lea cuidadosamente cada una de las proposiciones formuladas.
- Las proposiciones tienen las siguientes alternativas de respuesta:

Si
No

- Marque con una equis “X” la alternativa de respuesta seleccionada por usted.

- Si tiene dudas acerca de las proposiciones formuladas, puede consultar al encuestador.
- Se agradece marcar sólo una alternativa de respuesta.

	ÍTEM	SI	NO
1.	La organización forma a los trabajadores para el puesto de trabajo		
2.	La organización forma a los trabajadores para promoción o cambio		
3.	La organización trabaja con invenciones, innovaciones o mejoras de servicio		
4.	Se respeta el derecho ilimitado del autor de la innovación, invención o mejora realizada		
5.	Se verifica que los contenidos de los materiales de capacitación se ajusten a las necesidades del área		
6.	La formación ha generado un clima de alto compromiso con la organización		
7.	Se llevan a cabo inducciones que informen las condiciones inseguras a las que se esté expuesto en el puesto de trabajo y sus medidas preventivas		
8.	Se imparte formación teórica y práctica, periódicamente respecto a Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional inherentes al puesto de trabajo		
9.	La Organización informa, forma y capacita a los trabajadores contra el tráfico ilícito y el consumo de sustancias estupefacientes y psicotrópicas		

**Anexo D**  
Cuestionario de Auditoria



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



**CUESTIONARIO DE AUDITORÍA**

La siguiente encuesta es un instrumento que ha sido diseñado como parte del trabajo de grado titulado: **AUDITORÍA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL SUBSISTEMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE PINTURAS, UBICADA EN VALENCIA EDO. CARABOBO.**

El objetivo que persigue el desarrollo de dicho trabajo e investigación es el de **EVALUAR LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL TOMANDO COMO REFERENTE EL MARCO REGULATORIO VENEZOLANO QUE SE TIENE AL RESPECTO EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE PINTURAS UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**, y dar respuesta a los objetivos específicos que se mencionan a continuación:

- Describir el proceso actual de formación profesional que desarrolla la empresa manufacturera de pinturas.
- Identificar las situaciones que inciden o afectan el proceso actual de formación profesional que desarrolla la empresa manufacturera de pinturas.
- Señalar recomendaciones en el proceso de formación profesional que desarrolla la empresa manufacturera de pinturas.

Dicha investigación es de carácter descriptivo y de campo, ya que tiene como propósito principal señalar las características fundamentales de un fenómeno, reseñando el momento de la medición de las dimensiones y del objeto de estudio.

Este estudio es realizado para cumplir con las exigencias académicas de la **ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES** para egresar como profesionales, a tal efecto solicitamos a usted su colaboración a fin de continuar con el análisis antes mencionado.

Le garantizamos la confidencialidad tanto para usted como para la empresa que representa.

Agradecidas de antemano con el apoyo prestado y seguras de que será de gran utilidad para el desarrollo de esta investigación.

#### **INSTRUCCIONES:**

A continuación se presenta un cuestionario con preguntas dicotómicas, que deberá responder marcando con una equis sobre la opción que usted considere correcta:

- Leer cuidadosamente cada una de las proposiciones formuladas.
- Las proposiciones tienen las siguientes alternativas de respuesta:

SÍ	NO	OBSERVACIÓN	NO APLICA
----	----	-------------	-----------

- Marcar con una equis “X” la alternativa de respuesta seleccionada.
- Elegir sólo una alternativa de respuesta.
- En caso de tener algún comentario, colocarlo en la casilla “OBSERVACIÓN”

DESCRIPCIÓN	SÍ	NO	OBSERVACIÓN	NO APLICA
1.- Cuenta la Organización con un Departamento y/o Oficina de Formación y Adiestramiento.				
2.- La Organización posee Planes estratégicos de formación y adiestramiento.				
3.- Cuenta la Organización con un Manual de Políticas y Normas para la Formación y Adiestramiento.				
4.- La Organización se fundamenta en la Pirámide Ocupacional para las acciones formativas a impartir.				
5.- Se llevan estadísticas del número de acciones formativas que han sido realizadas contra las que han sido planificadas.				
6.- La Organización realiza evaluaciones en las acciones formativas en cuanto a:				
a.- Docente/ Facilitador.				
b.- Salón.				
c.- Uso de equipos				
d.- Instrumentos y materiales de apoyo.				
7.- La Organización imparte formación de tipo:				
a.- Vestibular.				
b.- Experto-aprendiz.				
c.- Conferencias y videos.				
d.- A través de la práctica.				
e.- Otros.				
8.- La Organización realiza la Evaluación del Adiestramiento.				
9.- Se llevan estadísticas del número trabajadores				

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>NO APLICA</b>
capacitados contra lo que se ha sido planificado.				
10.- Se llevan estadísticas en cuanto a Horas Hombres adiestrados y Horas Hombre planificadas.				