FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES
MENCIÓN: RECURSOS HUMANOS

ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL CON LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

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

Mención: Recursos Humanos

Autoras: Ciufoli, Sábatha

González, Kristel

Tutor: Pedro Navarro

Caracas, septiembre de 2017

FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

CÓDIGO*(para ser llenado por la secretaría de la escuela)	
TÍTULO (máximo 120 caracteres)	**ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL CON LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO**
TUTOR	PEDRO NAVARRO DIAS
AUTOR(ES)	Kristel Gonzalez y Sabatha Ciufoli
ÁREA	Recursos Humanos
NÚMERO DE PÁGINAS	75
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(s)	
TIPO DE INVESTIGACION	Cuantitativo con nivel descriptivo
TIPO DE DISEÑO	Diseño de campo, no experimental, transversal.
POBLACIÓN	20 empresas de consumo masivo del área metropolitana de caracas
TIPO DE MUESTREO	Aleatorio
MUESTRA	20 propietarios, gerentes o encargados responsables del área de Recursos Humanos
UNIDAD DE ANÁLISIS	Empresas de Consumo Masivo
VARIABLES	Politicas y practicas de adiestramiento y Estrategias del negocio
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Tipo Cuestionario
RESUMEN (Máximo 25 líneas)	Se propuso con esta investigación determinar la eficiencia en la alineación entre políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio en las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas. Se ubicó dentro del paradigma cuantitativo con nivel descriptivo,

	apoyado en un diseño de estudio de campo, no experimental, transversal, en la modalidad proyectiva porque se hizo el análisis estratégico FODA sobre la base de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para luego realizar el cruce de Fortalezas y Debilidades seguidas de las Oportunidades y Amenazas a fin de establecer estrategias FO, FA, DO y DA que estructurara la alineación entre planificación estratégica de estas empresas de consumo masivo con políticas y prácticas de adiestramiento de personal hacia el logro de objetivos y metas del negocio. La búsqueda de información se inició considerando la población en estudio, se delimitó y operacionalizó la variable, se definió la técnica e instrumento de recolección de informaciónen formato de catorce (14) ítemes cerrados con alternativas de respuesta dicotómicas Si = De Acuerdo y No = En Desacuerdo, con la respectiva validez de contenido. El procesamiento de los datos se hizo con la ayuda del programa estadístico SPSS "Statistical Package for the Social Sciencies"; que determinan frecuencias simples y porcentuales para cada ítems del cuestionario aplicado; de esta manera se aportaron conclusiones en función de los objetivos específicos que permitieron dar respuesta a la formulación y sistematización del problema planteado; finalmente, se brindan las recomendaciones producto de los hallazgos en el proceso de investigación.

DEDICATORIA

Este proyecto representa una gran meta que he logrado culminar con éxito, la cual no hubiera sido posible sin el apoyo de las personas más importantes de mi vida como son mis padres, abuela, hermanas, novio y sobre todo Dios.

Es por ello que quiero agradecer a mis padres que son los pilares fundamentales de mi vida, por enseñarme que con esfuerzo y dedicación todas las metas se alcanzan.

A mi abuela, a quien admiro, por ser mí ejemplo a seguir, mi persona favorita en el mundo, por criarme como una persona de bien.

A mis hermanas con quien tuve la mejor infancia, y quienes me enseñaron y apoyaron en todo momento para que hoy este donde estoy.

A mi puchi, que con su paciencia y mi amor me apoyo durante mis 5 años de carrera universitaria y sobre todo a lo largo de este arduo proyecto.

A Dios que siempre cuida mis pasos, y me demuestra que por más gris que se muestre el camino siempre se encuentra una salida.

Gracias a todos por impulsarme a lo largo de este camino.

Kristel Gonzalez.

DEDICATORIA

Una dedicatoria no es más que expresar en escasas líneas de amor, aprecio, cariño, respeto y admiración que sentimos por los seres que nos acompañan a lo largo de nuestro camino, en algunos momentos difíciles, y en otros, llenos de profundas alegrías. Mi dedicatoria es para Dios y la Virgen, por haberme permitido llegar hasta este punto, brindándome salud y protección para lograr mis objetivos, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres, por darme la vida, por la formación y educación, que con mucho esfuerzo e ímpetu lograron enseñarme, por su incondicional apoyo mantenido en el tiempo, por creer y confiar en mí. A mi madre, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por los ejemplos de perseverancia y constancia, y por el valor mostrado para salir adelante cada día. Porque aunque estemos lejos y muchas veces no escuche su voz, sé que en su corazón, pensamientos y oraciones están conmigo. A mi padre, por su apoyo en todo momento, por sus consejos y la motivación constante para salir adelante y poder culminar esta meta tan anhela. Este es un logro que quiero compartir contigo.

A mis mejores amigas, mis cómplices, mis confidentes, mis hermanas, Alkis, Alien y Gea, por su presencia en todo momento, por sus consejos, por escucharme, por ayudarme a no darme por vencida y por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida. Cada una ocupa un lugar especial en mi corazón.

A mis abuelas Antonieta Ciufoli y Emma de Bacalao, todo este trabajo ha sido posible gracias a ustedes también.

Sábatha Cifuoli.

RECONOCIMIENTOS

Un especial reconocimiento a todos los profesores que influyeron en nuestra formación académica compartiendo sus experiencias y conocimientos tanto fuera como dentro de las aulas, especialmente a el profesor Cesar Rizo, que por medio de su materia pudimos adquirir conocimientos que nos ayudaron en la realización de este trabajo.

A nuestro apoyo, profesor y tutor Pedro Navarro quien nos enseño que la excelencia se logra con esfuerzo y perseverancia, sin usted este proyecto no seria posible.

A todo el personal que labora en la Universidad Católica Andrés Bello que día a día trabajaban por ofrecer a los estudiantes un lugar digno donde construir su futuro.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN……... viii

INTRODUCCIÓN…….. 1

CAPÍTULO

I EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema……. 3

Formulación del Problema……... 6

Objetivos de la Investigación……... 7

II MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación……..... 8

Bases Teóricas…….. 10

Políticas y Prácticas de Adiestramiento al Talento Humano…….. 11

Estrategia de Negocios...…….…….…..... 13

Planificación Estratégica…….…….…..... 15

Empresas de Consumo Masivo: Definición, Tipos, Características……. 17

Variable en Estudio y Operacionalización…….. 19

III MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación……..…….……... 21

Nivel de la Investigación…….…….……... 21

Diseño de la Investigación…… 22

Unidad en Estudio, Población y Muestra……..... 24

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos……..... 24

Validez del instrumento……..…… 25

Procedimiento para la Recolección de la Información…….. 25

Procesamiento y Análisis de Datos……..... 25

IV PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Dimensión: Actividades Empresariales……..... 27

Dimensión: Estrategia de Negocios……..... 35

Dimensión: Análisis FODA……..... 41

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones…….. 46

Recomendaciones……... 48

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS……... 49

ANEXOS

A. Cuestionario de recolección de información……..... 52

B. Protocolo de validación del instrumento…….. 53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		pp
1.	Matriz FODA para la formulación de estrategias……	16
2.	Operacionalización de la variable……..……	20
3.	Distribución de frecuencias para el indicador Diagnóstico…….……	28
4.	Distribución de frecuencias para el indicador Planificación…..……	29
5.	Distribución de frecuencias para el indicador Desarrollo…..……..……	31
6.	Distribución de frecuencias para el indicador Evaluación…..……	32
7.	Distribución de frecuencias para el indicador Alcance…..……..……	35
8.	Distribución de frecuencias para el indicador Asignación de recursos.....…	37
9.	Distribución de frecuencias para el indicador Ventajas competitivas……	38
10.	Matriz FODA para la formulación de estrategias…….……	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura pp

1. Promedio para el indicador Diagnóstico……..... 28
2. Promedio para el indicador Planificación……..... 30
3. Promedio para el indicador Desarrollo……..... 31
4. Promedio para el indicador Evaluación……..... 33
5. Promedio de la dimensión Actividades Empresariales……..... 34
6. Promedio para el indicador Alcance……..... 36
7. Promedio para el indicador Asignación de recursos……..……..... 37
8. Promedio para el indicador Ventajas competitivas……..... 39
5. Promedio de la dimensión Estrategia de Negocios……..……..... 40

RESUMEN

Se propuso con esta investigación determinar la eficiencia en la alineación entre políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio en las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas. Se ubicó dentro del paradigma cuantitativo con nivel descriptivo, apoyado en un diseño de estudio de campo, no experimental, transversal, en la modalidad proyectiva porque se hizo el análisis estratégico FODA sobre la base de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para luego realizar el cruce de Fortalezas y Debilidades seguidas de las Oportunidades y Amenazas a fin de establecer estrategias FO, FA, DO y DA que estructurara la alineación entre planificación estratégica de estas empresas de consumo masivo con políticas y prácticas de adiestramiento de personal hacia el logro de objetivos y metas del negocio. La búsqueda de información se inició considerando la población en estudio, se delimitó y operacionalizó la variable, se definió la técnica e instrumento de recolección de información en formato de catorce (14) ítemes cerrados con alternativas de respuesta dicotómicas Si = De Acuerdo y No = En Desacuerdo, con la respectiva validez de contenido. El procesamiento de los datos se hizo con la ayuda del programa estadístico SPSS "Statistical Package for the Social Sciencies"; que determinan frecuencias simples y porcentuales para cada ítems del cuestionario aplicado; de esta manera se aportaron conclusiones en función de los objetivos específicos que permitieron dar respuesta a la formulación y sistematización del problema planteado; finalmente, se brindan las recomendaciones producto de los hallazgos en el proceso de investigación.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones necesitan de distintos métodos para llevar a cabo sus objetivos para ser competitivas en un mercado en constante cambios, en consecuencia, en las organizaciones se requiere delimitar estrategias políticas y programas que conduzcan el uso adecuado de los recursos, para poder llevar adelante la misión de la organización; sobre todo con base en la planificación estratégica como parte fundamental de la misma, ya que con ello se definen las acciones a seguir, los objetivos a lograr y sobre todo los recursos necesarios para llevar a cabo todo lo anterior, por ello es de suma importancia que exista una coherencia entre las estrategias de la empresa y las distintas áreas que la componen.

De esta manera surge interés de conocer en el área de Recursos Humanos , si no solo la alineación de los planes puede resultar eficaz para las organizaciones sino que también los planes de adiestramiento de personal sean alineados con la planificación estrategia para tener resultados más eficaces, ya que la misma es la encargada de planificar todo lo referente a las personas que realizaran y cumplirán con el plan de la empresa acorde a sus necesidades y objetivos y de igual forma que le permita alcanzar sus metas y ser competitivas en el mercado, pero no solo debe quedarse allí, si no que estas organizaciones deben alinear sus estrategias de negocios.

En este sentido, se presenta esta de investigación con el propósito de determinar la eficiencia en la alineación entre políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio en las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas; y se presenta la estructura los cinco capítulos; a saber:

En el Capítulo I, se expone el planteamiento y formulación del problema con los respectivos objetivos de la investigación.

En el Capítulo II, se presenta el marco teórico con los antecedentes de investigaciones tanto en el ámbito internacional como nacional, así como las bases teóricas que permiten identificar, conceptualizar y operacionalizar la variable en estudio.

En el Capítulo III, se describe el marco metodológico en el cual se especifica tipo, nivel y diseño de la investigación; así como la unidad de análisis, población y muestra estudiada, las técnicas e instrumento utilizados para recolectar la información con los criterios de validación aplicados; así como el procedimiento para la recolección de la información y el procesamiento empleado para el análisis de datos.

El Capítulo IV refiere a la presentación, análisis e interpretación de resultados, que se da estructurado en función de cada indicador para luego ver la tendencia reactiva de las dimensiones. Seguidamente se hace el análisis FODA con el cruce de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que determinan la alineación entre planificación estratégica de estas empresas de consumo masivo con políticas y prácticas de adiestramiento de personal hacia el logro de objetivos y metas del negocio; todo ello, en correspondencia con cada uno de los objetivos específicos pautados para la investigación.

Seguidamente, se desarrolla en el Capítulo V referente a las conclusiones en respuesta a los objetivos específicos con las respectivas recomendaciones producto de los hallazgos.

Finalmente, se presentan las referencias bibliografías consultadas y los anexos que sustentan el estudio realizado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Actualmente, es una necesidad imperiosa en las empresas formar y desarrollar a su Recurso Humano mediante políticas y prácticas de adiestramiento que lo haga competitivo y por ende a la organización en la que trabaja; si se parte que el entorno socioeconómico donde se desarrollan las empresas es cambiante derivado de la globalización, a los avances tecnológicos, a los profundos cambios en el ámbito político, económico y social, ello redunda en una exigencia interior en las organizaciones para contar con capital humano altamente calificado, competitivo y que esté en un aprendizaje continuo que se caracteriza por el conocimiento temporal, donde el cambio es el aspecto representativo de las épocas modernas (López, Nevado y Baños, 2008).

En tal sentido, los cambios que se están produciendo a nivel mundial conducen a la consideración del conocimiento como un elemento fundamental de la escena económica, de ahí que las empresas se encuentren interesadas en definir, medir, valorar y controlar el factor intelectual, puesto el adiestramiento es uno de los componentes principales de inversión dentro de una organización. En este orden de ideas (Padilla y Juárez, 2009) han expuesto estudios donde muestran que en algunos países con ingresos medio y alto, el adiestramiento compite en términos de importancia para una inversión empresarial en términos financieros.

Aducen que a lo largo de la historia se defendía que la riqueza en las empresas se aumentaba a través de la inversión de activos, instalaciones de bienes, equipos y compensación a los trabajadores solo por el trabajo realizado. Además, sostienen que los valores aumentaban el beneficio de una organización a través de la inversión en bienes y equipos; hacen mención de los pensamientos que fueron utilizados por muchos autores que marcaron la pauta en las teorías económicas y administrativas como los son Karl Marx, Samuel Gompers, los primeros trabajos de Fayol y Barnard, entre lógicamente fueron

cambiando para demostrar el éxito relativo al valor del Talento Humano a través de la ecuación beneficio financiero empresarial.

Por ello, es fundamental que en las actuales organizaciones exista una alineación de las políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio, para ello, es importante que se establezcan planes donde se anticipe tanto las necesidades como las acciones a seguir durante un periodo determinado de tiempo, en la mayoría de los casos en un largo plazo, estas acciones son conocidas en el mundo de los negocios como la planificación estratégica que es: "un plan de acción para alcanzar unos objetivos en presencia de incertidumbre en el largo plazo, una estrategia bien formulada permite alcanzar los esfuerzo y asignar los recursos de una organización" (David, 2008, p.12).

De esta manera el departamento de Recursos Humanos debe crear sus propios planes estratégicos con base en la alineación de las políticas y prácticas de adiestramiento de personal porque es fundamental para el desarrollo de una empresa ya que es definido como "la acción destinada a incrementar los conocimientos y habilidades del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo; el cual debe estar ajustado a los objetivos de la empresa" (Grados, 2009, p.6).

Sobre este particular (Granier, 2008) refiere que las políticas y prácticas de adiestramiento deben estar constituidas por cuatro pilares fundamentales: diagnóstico, planificación, desarrollo y evaluación de actividades empresariales. Estas bases constituyen un proceso de trabajo, cuyo fin debe generar impacto en la calidad de la organización como un medio para alcanzar compromiso y responsabilidad en la creación de nuevos significados, asumiéndose compromisos para mejorar las condiciones y medio ambiente organizacional.

No obstante, en el mundo empresarial actual de Venezuela "poco le dan importancia las políticas y prácticas de adiestramiento de personal en función de los objetivos de la empresa que les permita estar en vanguardia, se adapten a los cambios y pongan en práctica métodos que estén orientados a fortalecer la filosofía crecer – crecer, ganar – ganar (Alvarado,

2014, p. 55), lo cual impide el desarrollo y con ello se les hace cada vez más difícil incursionar en el competitivo mercado nacional e internacional.

Esta realidad, no está ajena de estar sucediendo en empresas de consumo masivo ubicadas en el área Metropolitana de Caracas puesto que, a través de un diagnostico preliminar por el equipo investigador, se obtuvo entre los resultados altos índices de rotación de personal, en varias ocasiones los recursos técnicos y operativos fueron limitados aunque se dieron bonos de producción a los trabajadores, las habilidades del trabajo no fueron compensadas, persisten quejas de necesidades no solucionadas en algunos clientes, lo cual impactó desfavorablemente en el éxito empresarial desde el punto de vista de la cultura organizacional y en los indicadores financieros, porque no se registraron valores monetarios rentables, ya que hubo varias dificultades para generar utilidades en varias de estas empresas estudiadas.

Entre las posibles causas de estas evidencias antes expuestas, las cuales resultan del diagnóstico inicial al visitar estas empresas, se pudiera atribuir a que no se alinearon políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio, tal vez porque no se realizó un análisis estratégico que permitiera una planificación donde se prevea necesidades y acciones a seguir en un periodo determinado de tiempo; tampoco se establecen compromisos con la calidad de los servicios que se prestan; situaciones que traen como consecuencias inestabilidad económica de estas empresas, que además de los niveles inflacionarios más violentos del país, reportan alto índice de incumplimiento en los objetivos y las metas para este año fiscal; que de no controlarse las ventas y servicios disminuyen, pronosticándose mayores desventajas para mantenerse activas en el mercado, lo cual conlleva a una irremediable quiebra y cierre, con ello, mayor índice de desempleo que afecta cada día a la sociedad venezolana.

Por todo esto ha surgido en el equipo investigador la duda de que tal vez las empresas para ser eficientes no solo deben alinear sus planes de Recursos Humanos con el plan estratégico de la organización, sino que deben crear en función de estos planes unas políticas y prácticas de adiestramiento de personal acordes a los requeridos por la empresa, por esta

razón, se formula y sistematiza este problema de investigación en respuesta a las siguientes interrogantes:

Formulación del Problema

¿Cómo se determina la eficiencia en la alineación entre políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio en las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas?

Asimismo, se sistematiza el estudio a través de sub-interrogantes que darán respuesta a la formulación de la investigación, a saber:

¿Cuáles actividades empresariales afianzan las políticas y prácticas de adiestramiento de personal se cumplen en estas empresas objeto de estudio?

¿Cuáles estrategias de negocios se toman en cuenta dentro de las políticas y las prácticas de adiestramiento de personal en las empresas objeto de estudio?

¿Cómo alinear la planificación estratégica de las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas con políticas y prácticas de adiestramiento de personal hacia el logro de objetivos y metas del negocio?

Cabe resaltar que para responder estas interrogantes, se plantean los siguientes objetivos que permiten el desarrollo de la investigación.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar la eficiencia en la alineación entre políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio en las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas.

Objetivos Específicos

1. Caracterizar las actividades empresariales que afianzan políticas y prácticas de adiestramiento de personal en estas empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas, objeto de estudio.

2. Identificar las estrategias de negocios dentro de las políticas y las prácticas de adiestramiento de personal en las empresas objeto de estudio.

3. Analizar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que determine la alineación entre planificación estratégica de estas empresas de consumo masivo con políticas y prácticas de adiestramiento de personal hacia el logro de objetivos y metas del negocio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes según (Arias, 2012) se refieren a todos los trabajos de investigación que preceden al estudio realizado, es decir, aquellos trabajos donde se han manejado las mismas variables o se encuentran objetivos similares; además, sirven de guía al equipo investigador porque le permite hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad. En este sentido, luego de un arqueo a fuentes bibliográficas y consultas electrónicas de investigaciones que guardan estrecha relación con este estudio, se reportan tanto en el ámbito internacional y nacional las siguientes:

En el ámbito internacional, Valencia (2011) en Colombia, elaboró una investigación que tituló: "Modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección y gestión humana en empresas de consumo masivo de la ciudad de Cali", con el fin de alcanzar mayores niveles de competitividad. El modelo se diseñó a partir del direccionamiento estratégico de la empresa, que permita más que formalizar el conocimiento, crear las condiciones para que éste fluya libremente entre las personas unidas por vínculos de colaboración. El factor de éxito señalado es un recurso intangible: El conocimiento. Recurso que cuenta con los atributos necesarios para ser considerado estratégico, entonces una mejor gestión del conocimiento resulta fundamental para el éxito de las empresas de consumo masivo. Metodológicamente, optó para el diseño del modelo el enfoque cuantitativo con diseño de campo de tipo explicativo. Aplicó un cuestionario sobre los procesos de generación y transferencia de conocimiento, con preguntas cerradas, tipo Likert de escala 1– 5.

Los resultados para el proceso de generación, lo analizó a partir de la adquisición de conocimiento externa y la creación interna a favor del talento humano. El proceso de transferencia lo examinó a través de los mecanismos de comunicación formal e informal y la rentabilidad financiera para las empresas. Concluye que la gestión del conocimiento

contribuye al logro de la ventaja competitiva de la empresa, centrándose en tres aspectos: Primero, es necesario generar conocimiento a través de los individuos dentro de la empresa. Segundo, el conocimiento que ha sido creado dentro de la empresa por algunos de sus miembros, debe ser transferido a otros individuos para que de esta forma sea conocido por todos. Tercero, estos dos aspectos, separados de conocimiento, una vez transferido y recibido, deberán estar integrados con el conocimiento organizativo ya existente. Por consiguiente, la gestión del conocimiento es una estrategia empresarial que garantiza un adiestramiento adecuado a las personas apropiadas, además, les ayude a compartir y a utilizar la información para que la empresa pueda mejorar su acción organizativa por ende en la rentabilidad financiera.

Se observa en la anterior investigación consultada, los aportes teóricos en la gestión del conocimiento para la organización, de esta manera se comprende como las políticas y prácticas de adiestramiento apoyándose en de la planificación estratégica benefician los procesos de dirección y gestión humana en empresas de consumo masivo, por lo cual se relaciona con el estudio; igualmente, desde punto de vista metodológico brinda orientaciones acerca del diseño de estudio de campo, descriptivo dentro del paradigma cuantitativo; tal como se pretende con esta investigación en función de los objetivos que se persiguen.

De la misma forma, De la Fuente (2012) en México, realizó una investigación titulada: "Formación de Capital Humano Empresa-Universidad", cuyo objetivo fue conocer la realidad del papel que desarrollan las instituciones educativas y las empresas a través de las prácticas profesionales y cómo impacta en el capital humano. Se enmarcó en la modalidad de campo con nivel descriptiva y utilizó la técnica de la encuesta a través de entrevistas a una muestra de cinto ochenta (180) gerentes de instituciones educativas y empresas en el Estado de Hidalgo. Concluye en que uno de los factores internos importantes por trabajar dentro de las empresas para ser competitivas, es el adiestramiento que puedan otorgar a su personal; sin embargo se concede de manera limitada ya que lo consideran irrelevante o no saben cómo otorgarla, o bien porque piensan que es costosa. Dentro del escaso adiestramiento que se lleva a cabo le dan importancia a la formación operativa y técnica. Recomienda el diseño y aplicación de estrategias gerenciales basadas en adiestramiento continuo al personal en las instituciones educativas y las empresas objetos de estudio.

En tal sentido, de acuerdo a esa investigación se consideró pertinente tomarla en refuerzo para esta investigación que se desarrolla, al confirmar la eficiencia del adiestramiento al personal como una alineación entre políticas y prácticas con la estrategia del negocio en las empresas de consumo masivo. Desde la perspectiva metodológica ofrece aportes de un estudio de campo, descriptivo dentro del paradigma cuantitativo.

En el ámbito nacional, la investigación de Eulacio (2012) en Miranda, titulada: "Diagnóstico de las necesidades de adiestramiento en el personal administrativo del Centro Médico Docente Los Altos, ubicado en Los Teques". El estudio se enmarcó en la modalidad de campo, de tipo descriptiva. Se tomó como población a ochenta y tres (83) sujetos, quedando conformada la muestra por veinticinco (25) trabajadores representando el 30% de la población. Aplicó la técnica de recolección de datos la encuesta, mediante la aplicación de un cuestionario con dos opciones de respuestas (SI-NO). De acuerdo a los resultados se concluye en que no existe metodología alguna, ni técnicas para realizar la detección de necesidades de adiestramiento. Por ello, recomienda planes a mediano y largo plazo de adiestramiento al Recurso Humano con base en la constante evaluación de las funciones realizadas por cada uno de los puestos de trabajo dentro de la organización; de esta manera planificar y mantener acciones destinadas al desarrollo de habilidades y destrezas que, además de ofrecer nuevos beneficios, los mantiene actualizados como una manera de incentivar y/o motivarlos.

Bases Teóricas

Con el fin de consolidar la investigación desde el punto de vista teórico, se consultan constructos obtenidos de fuentes de referencia bibliográficas que permiten delimitar la intención del estudio a través de conceptos básicos, relacionados con las políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio en las empresas de consumo masivo apoyándose en la planificación estratégica. De este modo, con el objetivo de explicar los elementos que componen al adiestramiento desde la perspectiva de distintas teorías y la definición de las características esenciales explican que el adiestramiento para estar al día con la organización a medida que cambia y crece.

Políticas y Prácticas de Adiestramiento al Talento Humano

El adiestramiento como un subsistema del sistema de administración de personal es desigualmente desarrollado en las organizaciones las cuales no miden las consecuencias de la carencia de este sistema. Sin embargo, en los últimos años la situación ha venido cambiando y los esfuerzos que se hacen en el área de Adiestramiento han mejorado y se han acrecentado. (Chávez, 2002). Al respecto Antonio Carreta quien fue director de Desarrollo de Recursos Humanos del Hay Group Italia señala que "las nuevas tecnologías y tendencias sociales que están surgiendo hoy en día producen un fuerte impacto sobre la forma en que las organizaciones planifican, gestionan y desarrollan a su personal con la finalidad de alcanzar sus metas".

De esta manera se comprende que las innovaciones técnicas modificaron la combinación de capacidades directivos y profesionales, así como el propio marco de trabajo, ya que las tareas más triviales han sido absorbidas por procesos automatizados. El resultado de todo ello es la necesidad de un mayor porcentaje de profesionales altamente capacitados, que generalmente exigen unos sistemas de gestión mucho más refinados para responder a un mayor grado de educación y afán de logro (Carreta, 1993).

Evidentemente según Chávez (2002) con la rapidez de los avances tecnológicos obliga a las organizaciones a privilegiar políticas y prácticas de adiestramiento al Talento Humano de forma flexible y sistemática para poder enfrentar con éxito la creciente competitividad global y el impacto de la tecnología de la información. En este contexto la administración de Recursos Humanos, y en particular el adiestramiento como subsistema adquiere una gran significación la cual se evidencia en el papel que le asigna los diferentes enfoques administrativos de los últimos años tales como: tecnología de planificación de personal, planificación estratégica, calidad total, reingeniería, planes de carrera y sucesión, normas de calidad ISO 9000 y más recientemente el modelo de recursos humano basado en competencias.

La idea principal de todos estos enfoques es concebir la existencia de políticas y prácticas de adiestramiento bien estructuradas que garanticen el mejoramiento continuo de las cualidades fundamentales de las personas. En cuanto a la naturaleza del adiestramiento, esta preocupación por el área de los recursos humanos y el adiestramiento como una actividad estratégica de las organizaciones lo han convertido en una función indispensable para asegurar

el funcionamiento organizacional eficiente en el sector público y privado. De acuerdo con Villegas José Manuel, en su texto Administración de Personal para corroborar el interés que ha generado el tema objeto de análisis; esta tendencia se refleja en el incremento que ha habido en el campo de la Administración de Personal como disciplina fundamental para facilitar el desarrollo organizacional, y muy especialmente en la gran cantidad de investigaciones, estudios, publicaciones que abundan sobre el adiestramiento. (Villegas, 1988).

En este sentido, se puede resumir en la gran cantidad de publicaciones escritas sobre la materia, en la diversidad de métodos y técnicas de adiestramiento que han sido desarrollados en los últimos años, y en el cambio de mentalidad que se ha producido en lo relativo al adiestramiento por una mayoría de los dirigentes de empresas. Es decir, que el adiestramiento es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera organizada, sistemática, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades, en función de los objetivos definidos.

Por tales razones entre las políticas y prácticas de adiestramiento al Talento Humano se debe coordinar según (Chiavenato, 2008) como un acto intencional para proporcionar los medios de aprendizaje, como proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos.

Las ideas expuestas por Sherman y Bohlander desde el año 1994, según Villegas, (1998) admiten que los empleados nuevos vienen equipados con la mayor parte de los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarios para empezar a trabajar. Otros empleados pueden requerir de un adiestramiento extensivo antes de estar preparados para hacer un gran aporte a la empresa. Sin embargo, la mayoría requerirá algún tipo de adiestramiento en algún momento, para mantener un nivel efectivo de desempeño en el trabajo.

En efecto, el propósito primordial siempre ha sido ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos generales. Al mismo tiempo, el adiestramiento debe ayudar a los empleados a satisfacer sus objetivos personales. Por tales razones los programas de adiestramiento consisten en realizar un listado de cursos en función de necesidades más o menos determinadas.

En otras palabras, las políticas y prácticas de adiestramiento deben responder según Granier (2008) a cuatro pilares fundamentales como es ***diagnóstico*** de las necesidades empresariales; es este caso que responda a la estrategia del negocio, para poder definir una ***planificación*** de actividades empresariales apoyada en un esquema donde se describen actividades bien coordinadas que facilite el ***desarrollo*** en el orden que deben efectuarse, quien las va a realizar, y cuando deben terminar para establecer los criterios de la ***evaluación***, es decir, se cómo se van a medir los resultados de la ejecución de cada actividad de adiestramiento.

Según Chiavenato (2008), la importancia de las políticas y prácticas de adiestramiento radican en el hecho en que los individuos que se beneficien, se espera tendrán una larga o mediana permanencia dentro de la empresa; estos deben influir en la planificación de carrera de las personas, con el fin de conseguir estas la máxima satisfacción personal y laboral, para que así la organización cuente con un personal altamente calificado, a través del aumento de la productividad y calidad de los empleados. En otras palabras se establece que su importancia reside en el alcance de los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

En este sentido, el adiestramiento no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización (Chiavenato, 2004). Lo relevante es que facilite a todo el personal de la empresa la oportunidad de aprender a superarse y desarrollar su talento dentro de la organización, a fin de alcanzar una mayor rentabilidad empresarial, del mismo modo, transformar a los empleados menos preparados en trabajadores más capacitados y a los más competentes prepararse para desempeñar cargos de mayor responsabilidad.

Estrategia de Negocios

Una estrategia de negocios es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece las acciones coherentes a realizar. Una estrategia debe ser racionalmente planificada, en esta se deben determinar las metas y objetivos a largo plazo, además de una distribución adecuada de recursos, y un plan de acción que ponga en práctica todo lo anterior. (Sol, 1999). También se define (Armijo, 2009, p.32) como:

> Una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Por esto una estrategia de negocios es una herramienta integradora que permite a las organizaciones anticiparse al futuro y los cambios que pueden surgir en un periodo de tiempo determinado, de igual forma, es un sostén de ayuda para poder planificar todo lo referente a las necesidades bien sea de insumos y recursos para que la empresa pueda surgir y continuar con sus operaciones de manera adecuada y eficiente.

Para poder llevar a cabo una estrategia de negocios según Chiavenato (2004), es de gran relevancia contar con información vital para realizar la misma, el contenido de esta debe ser:

Alcance: corresponde al dominio de la organización, indica los negocios en que la empresa quiere participar y los objetivos que quiere lograr en el tiempo que dure la planeación.

Asignación de Recursos: cómo distribuir los recursos entre las distintas áreas que conforman la empresa, además de la cuantificación de los insumos necesarios para llevar a cabo la planificación estratégica.

Ventajas Competitivas: Deben precisarse cuáles son las que benefician a la empresa para definir el plan de la misma en función de estas ventajas.

Una ventaja competitiva según Armijo (2009), es cualquier característica de la empresa que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene "algo" que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten, no sólo tiene una ventaja competitiva sino que esta es "sostenible" al mediano o largo plazo.

De igual forma la estrategia seleccionada debe aprovechar las fortalezas de la organización y corregir sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades externas y, contrarrestar las amenazas del ambiente exterior Sol (1999). Es de suma importancia para las organizaciones la definición y planificación de una estrategia de negocios

y a esto hace referencia CIVICUS en uno de sus artículos mencionando que la planificación estratégica es el corazón del trabajo de una organización, que sin un marco estratégico las organizaciones no podrían determinar su rumbo ni sus fines.

Planificación Estratégica

Con la finalidad de alinear las políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio en las empresas de consumo masivo; se considera importante y necesario apoyarse en las bondades de la planificación estratégica porque según David (2008) promueve el logro de objetivos y metas empresariales con el menor esfuerzo y el uso adecuado de los recursos con los cuales cuenta la entidad para alcanzar la efectividad porque son otorgados beneficios a sus empleados con base en prácticas, políticas y programas en pro del éxito tanto personal como laboral. Desde el punto de vista teórico la planificación estratégica es "el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos".

En los mismos términos (Serna, 2008, p. 31) la define como un "proceso de alinear las capacidades internas de una organización con las demandas externas de su entorno, es necesaria para asignar recursos humanos y materiales, y constituye la base para formular e implementar las estrategias que permitan a la organización alcanzar sus objetivos y metas". En este sentido la planificación estratégica sirve para determinar "que somos (Misión) a donde queremos llegar (Visión) y que debemos hacer para lograrlo (Estrategias)". En este orden de ideas, se comprende que la planificación estratégica viene a ser un proceso que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa o institución, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia la visión.

Cuando se tiene claridad en este proceso debe permitir identificar y diferenciar el valor de todos los elementos que intervienen en este; entender los cambios e internalizarlos y por ende deben dar como resultado un plan estratégico o mapa de ruta. De allí, que David (2008) refiere las bondades del Análisis FODA, cuyas siglas significan: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para: "está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento y le permite formular estrategias para aprovechar sus

fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas" (p. 56).

En tales razones se considera a la matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades-Amenazas (FODA) como un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Estrategias de Fortalezas y Debilidades, estrategias de Debilidades y Oportunidades, estrategias de Fortalezas y Amenazas, y estrategias de Debilidades y Amenazas. Por ello, se observan los factores internos y externos para desarrollar una matriz FODA; tal como se hace una representación esquemática en la tabla 1de una matriz FODA.

Tabla 1: Matriz FODA para la formulación de estrategias

Matriz FODA	**FUERZAS-F** Anotar las Fortalezas	**DEBILIDADES-D** Anotar las Debilidades
OPORTUNIDADES-O Anotar las Oportunidades	**ESTRATEGIAS-FO** Anotar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades	**ESTRATEGIAS-DO** Superar las Debilidades aprovechando las Oportunidades
AMENAZAS-A Anotar las Amenazas	**ESTRATEGIAS-FA** Usar las Fortalezas para evitar las Amenazas	**ESTRATEGIAS-DA** Reducir las Debilidades y evitar las Amenazas.

Fuente: David (2008)

La matriz FODA se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes:

1. Hacer una lista de las Oportunidades externas clave de la empresa.

2. Hacer una lista de las Amenazas externas clave de la empresa.

3. Hacer una lista de las Fortalezas internas clave de la empresa.

4. Hacer una lista de las Debilidades internas clave de la empresa.

5. Adecuar las Fortalezas internas a las Oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.

6 Adecuar las Debilidades internas a las Oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

7. Adecuar las Fortalezas internas a las Amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

8. Adecuar las Debilidades internas a las Amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

Realizado el cruce FO, FA, DO DA, se confrontan las Fortalezas y Debilidades seguidas de las Oportunidades y Amenazas, de las cuales se puede establecer la alineación entre planificación estratégica de las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas con políticas y prácticas de adiestramiento de personal hacia el logro de objetivos y metas del negocio.

Empresas de Consumo Masivo: Definición, Tipos, Características

Esencialmente el consumo masivo indica la adquisición de productos o servicio que necesita la gente como básicos, por ende se desarrollan las empresas que expenden estos productos o servicios masivos confluyen entre la demanda y oferta dinámica a un potencial de clientes que van en aumento constante ya que son necesidades primarias; de esta manera la empresa surge adelante en dirección al consumidor.

Algunas empresas típicas en Consumo Masivo son: Alimentos y bebidas, Panadería, Pastelería, Heladería Hogar y cuidado personal, Bienes de consumo duradero y electrodomésticos, Prendas de vestir y calzado. Otro tipo de empresas de consumo masivo son las dedicadas a la elaboración y comercialización de productos de consumo masivo, nutrición animal y productos industriales. Distribuidoras de productos consumo masivo para panadería, pastelería, heladería, entre otros (Kotler, 2012 p. 55).

Se destaca entre las características de las empresas de consumo masivo, que el mercado de consumo es una realidad que viven diariamente cada una de las personas que asisten a diferentes lugares con la finalidad de satisfacer algunas de sus necesidades, la mayor

necesidad que el hombre común presenta es la de satisfacer su ansia de alimentarse por ser esta su principal fuente de subsistencia, es por ello que asiste frecuentemente los establecimientos de comida (supermercados, y ventas de comida rápida). Se Debe tener en cuenta que el mercado de consumo encierra dentro de su contexto dos palabras fundamentales que definen su composición como lo son: Mercado y Consumo (Charles W. Lamb 2012).

En cuanto a *Mercado* Charles (2012), considera que está compuesto por grupo de compradores y vendedores que están en un contacto lo suficientemente próximo para que las transacciones entre cualquier de ellos afecte las condiciones de compra o venta de los demás. El *Consumo* viene a ser la acción por la cual los diversos bienes y servicios son usados o aplicados a los fines a que están destinados, ya sea satisfaciendo las necesidades de los individuos o sirviendo los propósitos de la producción.

Se considera como el acto final del proceso económico, que consiste en la utilización personal y directa de los bienes y servicios productivos para satisfacer necesidades humanas. El consumo puede ser tangible (consumo de bienes) o intangible (consumo de servicios). Del *Mercado de Consumo*: Los mercados de consumo están integrados por los individuos o familias que adquieren productos para su uso personal, para mantenimiento y adorno del hogar. Por lo tanto, aquí podemos englobar innumerables productos de todo tipo.

Una vez definido y aclarado los componentes que integran el concepto de mercado de consumo se debe tomar como principal característica de las empresas de consumo masivo, la forma como el consumidor se comporta con respecto a este mercado, los mercadologos consideran que hay que tomar en cuenta en el qué cómo para qué y por qué y a quién van a ser dirigidos los productos que se van a producir, además es muy importante tener en cuenta que este comportamiento depende directamente de acuerdo a su nivel socio-cultural como lo son los factores sociales y los factores personales estos aspectos socio-culturales (Kotler Armstrnog. Mercadotecnia, 2012 p. 155 – 189).

Variable en Estudio y Operacionalización

La investigación se respalda en las Normas de la American Psicológica Association (APA) quien define a las variables como "Una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse". De igual manera, la variable "es una característica o cualidad: magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación" (Arias, 2012, p.98). En este caso se comprende con la alineación entre políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio en las empresas de consumo masivo.

En cuanto a la operacionalización de la variable para Arias (2012), afirma que constituye "el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores" A tal efecto, para esta investigación se operacionaliza en correspondencia con los objetivos específicos a través de dimensiones con delimitación en indicadores; de esta forma se presenta una incidencia fundamental al momento de decidir qué tipo de instrumento utilizar, y sobre todo cuales son los ítems que deben ir en dicho instrumento, al igual que permiten la recolección de los datos con mayor precisión y exactitud.

De esta manera se presenta en la tabla 2, la operacionalización de la variable de esta investigación en correspondencia con el objetivo general, título y tema en cuestión; a su vez se delimiten las respectivas dimensiones e indicadores en correspondencia con los objetivos, de este modo se podrán redactar en forma equitativa los ítemes al momento de diseñar el instrumento de recolección de información en las empresas de consumo masivo.

Tabla 2: Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Itemes
Alineación entre políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio en las empresas de consumo masivo.	Incrementar conocimientos y habilidades del trabajador como una actividad estratégica en las empresas de consumo masivo para asegurar el éxito organizacional relativo al valor del Talento Humano en pro del beneficio financiero empresarial.	Determinar la eficiencia en la alineación entre políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio en las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas; utilizando como técnica la encuesta a través de un instrumento tipo cuestionario en formato dicotómico de ítemes cerrados.	Actividades empresariales	- Diagnóstico -Planificación - Desarrollo - Evaluación	1- 2 3 – 4 5 – 6 7 - 8
			Estrategia de negocios	- Alcance -Asignación de recursos -Ventajas competitivas	9 – 10 11 – 12 13 – 14
			Análisis FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia del Equipo Investigador. Ciufoli y González (2016)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capitulo muestra los elementos que conformaron la estructura del marco metodológico para la investigación que se desarrolló apoyándose en un tipo, nivel y diseño que se utilizaron con los respectivos elementos y procedimientos explicados detalladamente para dar respuesta a los objetivos planteados. A tal efecto, se ubicó dentro del paradigma cuantitativo con nivel descriptivo, apoyada en un diseño de estudio de campo de tipo transversal; tal como se detalla a continuación.

Tipo de Investigación

Esta investigación se enfocó en el paradigma cuantitativo en razón a lo expuesto por (Arias, 2012, p.31) "el enfoque cuantitativo de manera objetiva, es la interpretación de datos apoyándose en las ciencias particulares la estadística para precisar con objetividad la variable a medir". De acuerdo con este señalamiento, en esta investigación el análisis e interpretación de los datos se realizó con base en la estadística, agrupándose en cuadros con sus respectivos gráficos para interpretar los resultados obtenidos de la variable objeto de estudio.

Nivel de la Investigación

En atención a los objetivos planteados, este estudio se apoyó en una investigación con nivel descriptivo que según el Manual de Elaboración de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2014, p. 16) "consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer una estructura o comportamiento" con base en lo citado, el propósito del estudio es puntualizar ciertas cualidades tomadas directamente desde un contexto específico, con la finalidad de conocer y plasmar algunas características que permitirán resolver inquietudes presentadas; específicamente en las empresas de consumo masivo del área

Metropolitana de Caracas, se pretendió determinar la eficiencia en la alineación entre políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio.

Diseño de la Investigación

Con la finalidad de obtener información que permitió establecer la alineación entre planificación estratégica de las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas con políticas y prácticas de adiestramiento de personal hacia el logro de objetivos y metas del negocio como propuesta de solución viable a la problemática planteada; el diseño de esta investigación, tomó como referencia de (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.106), cuando expresan que es: "…el plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación". Es decir, orientó al equipo investigador en lo que debe hacer para alcanzar los objetivos de manera acertada en su contexto particular; a tal efecto, el diseño fue de campo, no experimental, transversal, dentro de la modalidad proyectiva; tal como se sustenta a continuación.

Se apoyó en el diseño de campo, tal como refieren (Palella y Martins, 2010, p. 96) porque "la recolección de datos directamente se hace directamente en la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna"; es decir, los datos se recogieron en las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas, sin alterar o cambiar ninguna de las condiciones naturales. También, fue un diseño transversal según Arias (2012) "se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (p.102); en relación con lo expuesto, los datos se recolectaron en un tiempo único y especifico, es decir, se aplicó el instrumento una sola vez y en un solo momento en los sujetos de estudio con el fin de recopilar la mayor cantidad de información necesaria en correspondencia con los objetivos de la investigación. De la misma forma, es una investigación proyectiva tomándose como referencia de (Hurtado de Barrera, 2009 p. 13) cuando expresa:

> Este tipo de investigación, consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento (…); es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo.

En virtud de este señalamiento la finalidad de este estudio es dejar una propuesta de solución a un problema planteado a través de la alineación entre políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio en las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas; cumpliéndose de esta forma con dos etapas de la investigación proyectiva: descriptiva y propuesta; tal como refiere la citada autora, se presentan a continuación los componentes de cada etapa.

La etapa descriptiva o preliminar de la investigación consiste según Hurtado de B. (2009), "en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciados precisando las condiciones existentes en este momento de la conducta humana o grupo social"; es decir, se caracterizaron políticas y prácticas de adiestramiento de personal desarrolladas, así como la estrategia de negocios en estas empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas, objeto de estudio; todo ello, apoyándose en el sistema de la variable y su operacionalización.

Esta segunda etapa se corresponde según Hurtado de B. (2009) con la presentación de una solución factible o visible expuesta como esquema proceso o producto según sea el tema; para lo cual se tomaron en cuenta el análisis estratégico FODA sobre la base de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para luego realizar el cruce de Fortalezas y Debilidades seguidas de las Oportunidades y Amenazas para Establecer estrategias FO, FA, DO y DA que estructurara la alineación entre planificación estratégica de las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas con políticas y prácticas de adiestramiento de personal hacia el logro de objetivos y metas del negocio.

En consecuencia, se inició la búsqueda de información determinándose la población en estudio, se consideraron las técnicas e instrumentos de recolección de datos con su respectiva validez, así como las técnicas de procesamiento y análisis de datos, de esta manera, se presentan conclusiones del proceso investigativo y se brindan recomendaciones producto de los hallazgos.

Unidad en Estudio, Población y Muestra

Como Unidad de estudio se comprendieron con empresas de consumo masivo; en cuanto a la población según Arias (2012) "…es un conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación"(p. 98); en tales efectos, se tomaron veinte (20) empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas como unidades poblacionales accesibles a la actividad investigativa porque posibilitaron el análisis interno y externo las mismas y, como muestra se tomaron de manera intencional a veinte (20) propietarios, gerentes o encargados responsables del área de Recursos Humanos, quienes conocen acerca de las políticas y prácticas de adiestramiento al personal alineada con la estrategia del negocio.

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Para la recolección de los datos se empleó la técnica de la encuesta tomándose las orientaciones de (Sabino, 2008 p.56) “la encuesta es una forma concreta que permite al investigador fijar su atención en ciertos aspectos en relación con un tema en particular y se sujeta a determinadas condiciones”. A tales efectos se consideró un instrumento tipo cuestionario que según Hernández et al. (2010): “el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.217); este cuestionario (Anexo A) se presenta en formato de catorce (14) ítemes cerrados con alternativas de respuesta dicotómicas Si = De Acuerdo y No = En Desacuerdo que se presta al cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación apoyándose en los indicadores de cada dimensión de la variable en estudio.

Validez del instrumento

Consiste en "estudiar la exactitud en que se pueden hacer medidas significativas y adecuadas con un instrumento, en el sentido de que se mida realmente el rango que se pretende medir" (Ruiz 2008. p.57). Es decir, la aplicación del cuestionario estuvo precedida de un proceso de validación de contenido a través de juicio de expertos; con la intención de que juzgarán de manera independiente relevancia, congruencia, claridad, redacción, tendenciosidad o cualquier otra observación que resultó valiosa para el diseño final del instrumento. Este proceso consistió en seleccionar tres (03) expertos, dos (02) en el área de Relaciones Industriales y uno (01) en Metodología de la Investigación a quienes se les hizo llegar un protocolo de validación contentivo (Anexo B) del título de la investigación, los objetivos propuestos, el cuadro de la variable y el instrumento en formato de validación.

Procedimiento para la Recolección de la Información

Para recolectar la información, fue necesaria la ayuda de una consultora que nos permitió tener contacto con las empresas de consumo masivo que fueron encuestadas, ya que por los distintos problemas que atravesaba el país para ese momento muchas de estas se mostraron poco dispuestos a colaborar con el proyecto. Una ves establecido el contacto por medio de la consultara se procedió a visitar las empresas seleccionadas para informar a los propietarios, gerentes o encargados sobre el propósito de la investigación y, solicitar su colaboración para responder el cuestionario, es importante destacar que la mayoría de estas empresas decidieron permanecer anónimas.

Procesamiento y Análisis de Datos

Luego de aplicado el instrumento, se realizaron las siguientes actividades:

1. Elaboración de una matriz de datos a fin de plasmar las respuestas emitidas por los sujetos encuestados.

2. Tabulación de los datos mediante la ayuda del programa estadístico SPSS "Statistical Package for the Social Sciencies"; que determinaron frecuencias simples y porcentuales para cada ítem en los indicadores de cada dimensión de la variable en estudio.

3. Organización en cuadros de distribución de frecuencias, uno por cada indicador de las dimensiones y se graficaron los datos porcentuales resultantes.

4. Análisis conforme a la tendencia de respuesta más alta emitida por los sujetos de estudio para tal fin se empleó "técnica porcentual" de mayor agrupamiento de respuestas, y luego se interpretaron estos resultados en contraste con las bases teóricas.

5. Se estableció la alineación entre planificación estratégica de las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas con políticas y prácticas de adiestramiento de personal hacia el logro de objetivos y metas del negocio; con base en el análisis estratégico FODA sobre la base de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para luego realizar el cruce FO, FA, DO DA, donde se confrontaron Fortalezas y Debilidades seguidas de las Oportunidades y Amenazas.

6. Se presentan las conclusiones en función de los objetivos específicos que permitieron dar respuesta a la formulación y sistematización del problema planteado; finalmente, se brindan las recomendaciones producto de los hallazgos en el proceso de investigación.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Realizado el procedimiento pautado en el marco metodológico de esta investigación, se presentan los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario a veinte (20) propietarios, gerentes o encargados responsables del área de Recursos Humanos en las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas, que permitió determinar la eficiencia en la alineación entre políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio; para ello, se organizan los datos en tablas y gráficos de distribución de frecuencia simple y porcentual, uno por cada indicador con sus respectivos ítems; para tal fin se emplea "técnica porcentual" de mayor agrupamiento de respuestas.

Primero, se presenta el procesamiento de datos estructurado en función de cada una de las dimensiones consideradas en la investigación. Estas dimensiones son: Actividades empresariales y Estrategia de negocios. Seguidamente se hace el análisis FODA con el cruce de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que determinan la alineación entre planificación estratégica de estas empresas de consumo masivo con políticas y prácticas de adiestramiento de personal hacia el logro de objetivos y metas del negocio.

Dimensión: Actividades Empresariales

Para caracterizar las actividades empresariales que afianzan políticas y prácticas de adiestramiento de personal en estas empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas, objeto de estudio, se toman en cuenta los indicadores: - Diagnóstico -Planificación - Desarrollo – Evaluación; tal como se presentan, analizan e interpretan a continuación los resultados:

Tabla 3

Distribución de frecuencias para el indicador Diagnóstico

Dimensión: Actividades Empresariales **Indicador:** Diagnóstico					
Nº	**Enunciado:** Con la finalidad de incrementar conocimientos y habilidades del trabajador como la actividad estratégica en la empresa	SI	**%**	NO	**%**
1	Se realiza un diagnóstico de las necesidades para establecer políticas y prácticas adiestramiento de personal acordes a los requeridos por la empresa.	7	**35**	13	**65**
2	El adiestramiento de personal responde a la estrategia del negocio que les permita estar en marcha aun con los niveles inflacionarios del país.	5	**25**	15	**75**
	Promedio del indicador:	**30**		**70**	

Fuente: instrumento aplicado (Anexo A)

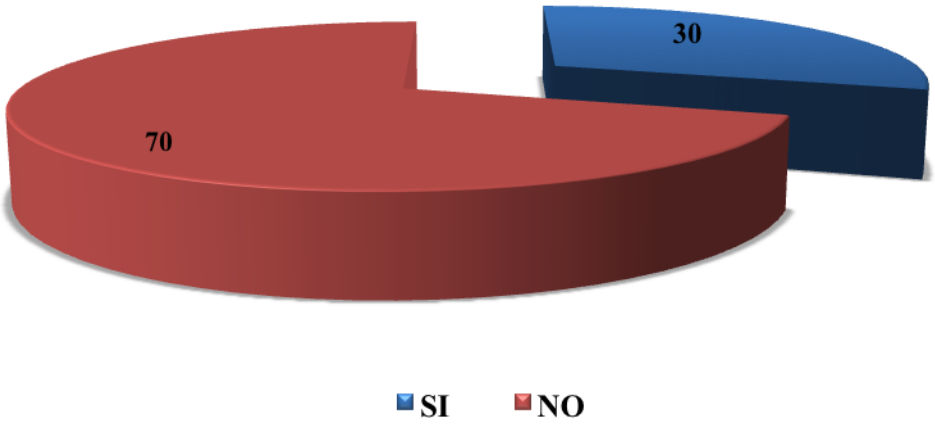

Figura 1: Promedio para el indicador Diagnóstico

Los resultados obtenidos para el indicador **Diagnóstico**, promedian como resultado 70% con mayor agrupamiento en la alternativa de respuesta NO; ratificándose en los Ítems que la midieron; a saber: 65% de las personas encuestadas expresaron que NO se realiza un

diagnóstico de las necesidades para establecer políticas y prácticas adiestramiento de personal acordes a los requeridos por la empresa. Además, el 75% de estas niegan que el adiestramiento de personal responda a la estrategia del negocio que les permita estar en marcha aun con los niveles inflacionarios del país.

Estos resultados permiten inferir debilidades en las políticas y prácticas de adiestramiento en las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas, objeto de estudio, asimismo, distan de las orientaciones de Granier (2008) cuando refiere que deben responder a cuatro pilares fundamentales, entre ellas al diagnóstico de las necesidades empresariales.

Tabla 4

Distribución de frecuencias para el indicador Planificación

Dimensión: Actividades Empresariales **Indicador:** Planificación					
Nº	**Enunciado:** Con la finalidad de incrementar conocimientos y habilidades del trabajador como la actividad estratégica en la empresa	SI	**%**	NO	**%**
3	Se realiza una planificación de adiestramiento de personal que se adapten a los cambios del mercado empresarial.	5	**25**	15	**75**
4	Las políticas y prácticas de adiestramiento de personal se planifican con base en formas de incursionar en el competitivo mercado.	6	**30**	14	**70**
	Promedio del indicador:	**27,5**		**72,5**	

Fuente: instrumento aplicado (Anexo A)

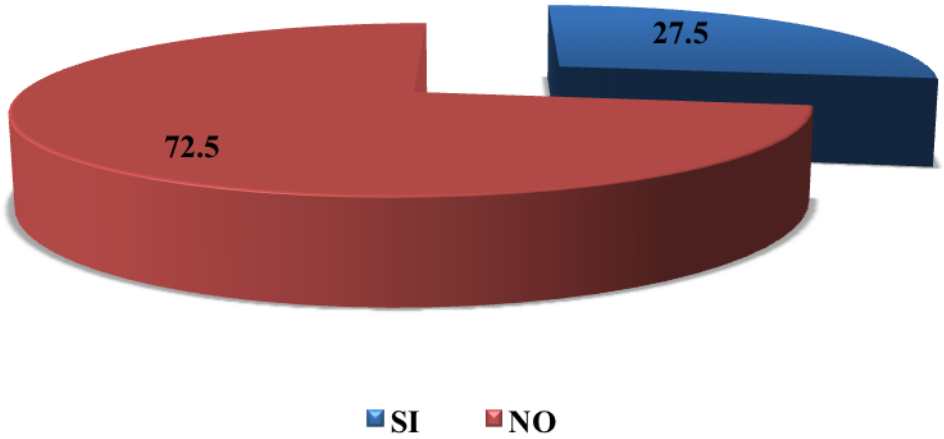

Figura 2: Promedio para el indicador Planificación

Los resultados obtenidos para el indicador **Planificación**, promedian como resultado 72,5% con mayor agrupamiento en la alternativa de respuesta NO; ratificándose en los Ítems que la midieron; a saber: 75% de las personas encuestadas expresaron que NO se realiza una planificación de adiestramiento de personal que se adapte a los cambios del mercado empresarial. Mientras que el 70% de estas personas niegan que las políticas y prácticas de adiestramiento de personal se planifiquen con base en formas de incursionar en el competitivo mercado.

Resultados que dejan ver debilidades en las políticas y prácticas de adiestramiento en las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas, objeto de estudio, además, difieren de las disposiciones de Granier (2008) para una planificación de actividades empresariales deben estar apoyadas en un esquema donde se describen de manera bien coordinadas para ser comprendidas por todos los miembros de la compañía.

Tabla 5

Distribución de frecuencias para el indicador Desarrollo

Dimensión: Actividades Empresariales					
Indicador: Desarrollo					
Nº	**Enunciado:** Con la finalidad de incrementar conocimientos y habilidades del trabajador como la actividad estratégica en la empresa	SI	**%**	NO	**%**
5	Desarrollan adiestramiento de personal en función de las nuevas tecnologías porque se requiere de procesos automatizados al día.	19	**95**	1	**5**
6	Desarrollan adiestramiento basado en competencias de los puestos de trabajo en función de las tendencias sociales que están surgiendo.	6	**30**	14	**70**
	Promedio del indicador	**62,5**		**37,5**	

Fuente: instrumento aplicado (Anexo A)

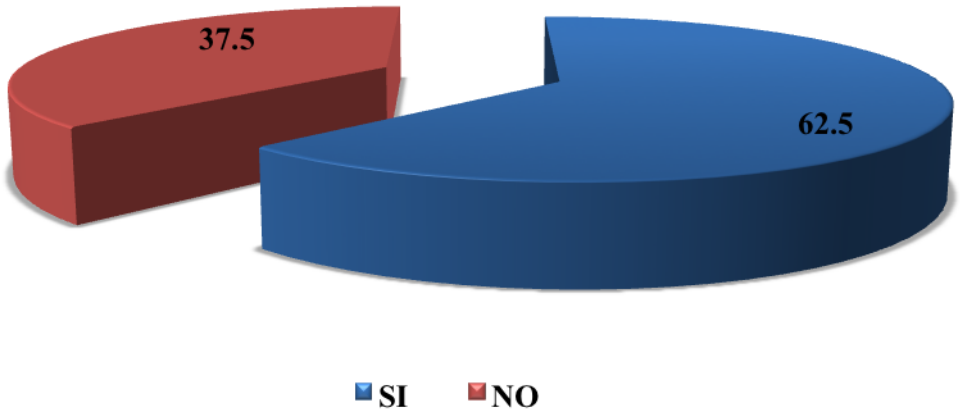

Figura 3: Promedio para el indicador Desarrollo

Los resultados obtenidos para el indicador **Desarrollo**, promedian como resultado 62,5% con mayor agrupamiento en la alternativa de respuesta SI; corroborándose en los Ítems que la midieron; a saber: 95% de las personas encuestadas expresaron que desarrollan

adiestramiento de personal en función de las nuevas tecnologías porque se requiere de procesos automatizados al día. No obstante, el 70% de estas niegan que se desarrolle el adiestramiento basado en competencias de los puestos de trabajo en función de las tendencias sociales que están surgiendo.

Estos resultados permiten inferir fortalezas en las políticas y prácticas de adiestramiento en algunas de las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas, objeto de estudio, lo cual concuerda con la postura teórica de Granier (2008) cuando orienta en que el desarrollo de actividades empresariales deben atender a un orden lógico para efectuarlas, disponiéndose de la persona o grupo de personas responsables de realizarlas y contándose con un estructura coherente hasta finalizarlas.

Tabla 6
Distribución de frecuencias para el indicador Evaluación

Dimensión: Actividades Empresariales					
Indicador: Evaluación.					
Nº	**Enunciado:** Con la finalidad de incrementar conocimientos y habilidades del trabajador como la actividad estratégica en la empresa	**SI**	**%**	**NO**	%
7	Evalúan políticas y prácticas de adiestramiento que garanticen el mejoramiento continuo del trabajador.	10	**50**	10	**50**
8	Evalúan políticas y prácticas de adiestramiento que garanticen necesidades no solucionadas en algunos clientes.	15	**75**	5	**25**
	Promedio del indicador	**62,5**		**37,5**	

Fuente: instrumento aplicado (Anexo A)

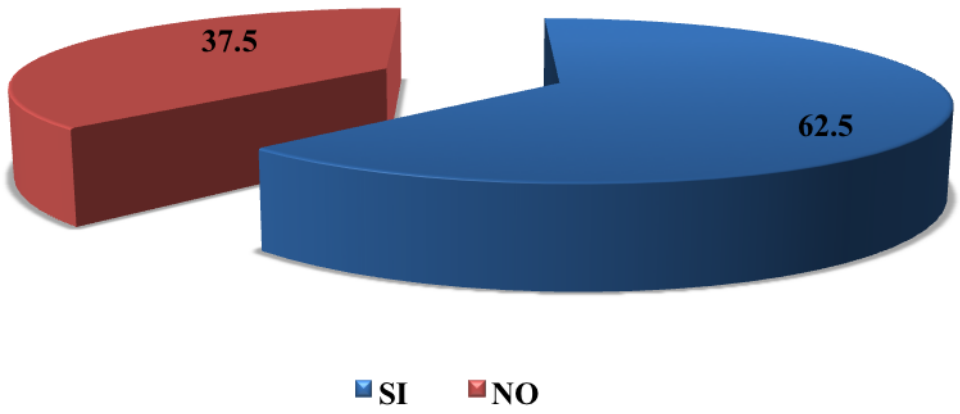

Figura 4: Promedio para el indicador Evaluación

Los resultados obtenidos para el indicador **Evaluación**, promedian como resultado 70% con mayor agrupamiento en la alternativa de respuesta SI; confirmándose en 50% de las personas encuestadas que afirmaron que se evalúan políticas y prácticas de adiestramiento que garantizan el mejoramiento continuo del trabajador; en tanto que, 50% lo negó. En favor, el 75% afirmó que evalúan políticas y prácticas de adiestramiento que garantizan necesidades no solucionadas en algunos clientes.

Estos resultados indican la presencia de fortalezas en las políticas y prácticas de adiestramiento en algunas de las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas, objeto de estudio, lo cual concuerda con la postura teórica de Granier (2008) cuando expresa que se deben establecer los criterios de la evaluación, es decir, se cómo se van a medir los resultados de la ejecución de cada actividad de adiestramiento.

Para cerrar la presentación, analisis e interpretación de los resultados de esta dimensión **Actividades Empresariales** se presenta la sumatoria promedio de los indicadores, que permiten observar el perfil que caracteriza a estas empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas, objeto de estudio.

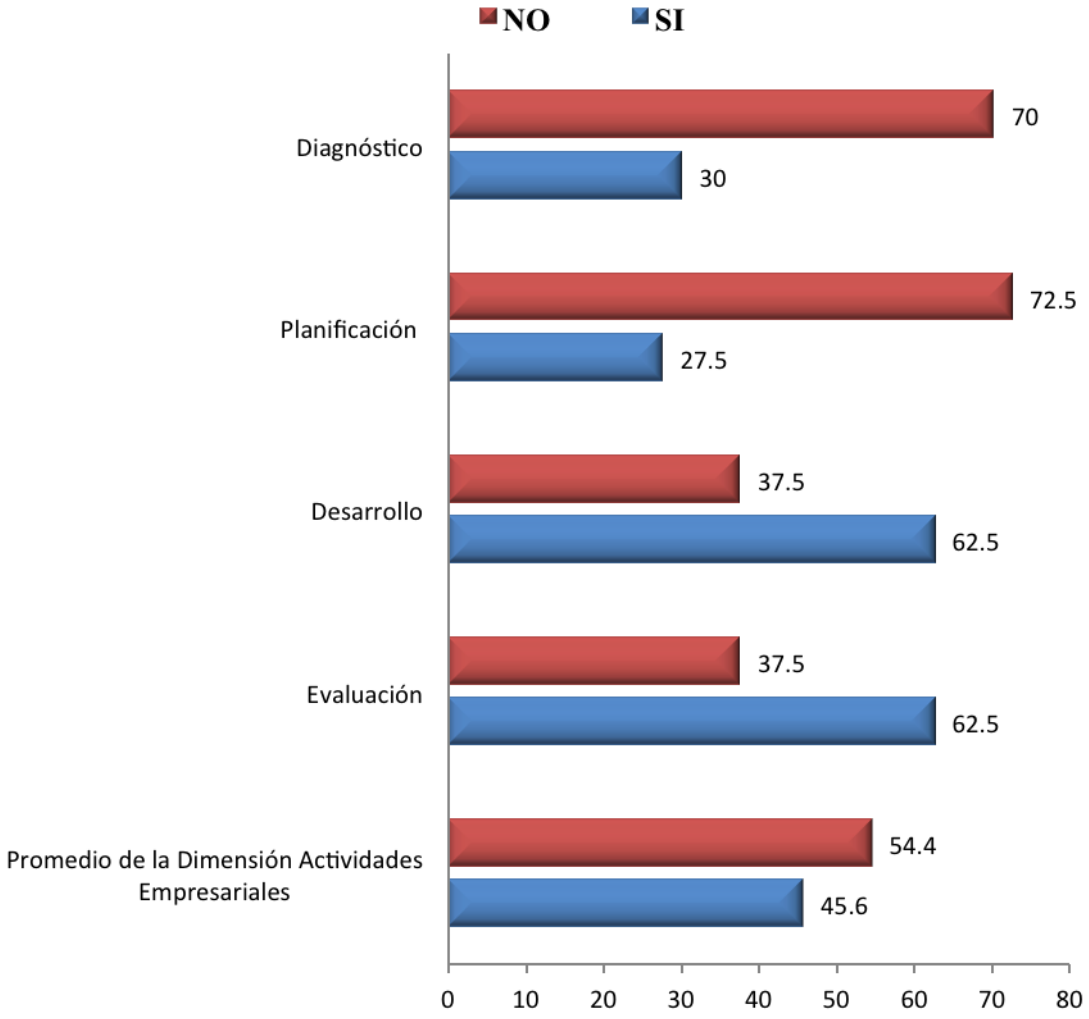

Figura 5: Promedio de la dimensión Actividades Empresariales

Al observar los resultados promedio de la dimensión Actividades Empresariales, se aprecia una tendencia reactiva con poca diferencia entre el estar de acuerdo (SI) con un 45,6% y en desacuerdo (NO) con un 54,4%; lo cual permite inferir Debilidades en una mayoría significativa de las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas, objeto de estudio, que afectan en sus políticas y prácticas de adiestramiento, puesto que distan de las orientaciones teóricas de Chiavenato (2008), cuando expresa que la importancia de efectuarlas radica en el hecho en que los individuos se beneficien, con ello, se espera que tendrán una

larga o mediana permanencia dentro de la empresa; estos deben influir en la planificación de carrera de las personas, con el fin de conseguir estas la máxima satisfacción personal y laboral, para que así la organización cuente con un personal altamente calificado, a través del aumento de la productividad y calidad de los empleados.

Dimensión: Estrategia de Negocios

Para identificar la estrategia de negocios dentro de las políticas y las prácticas de adiestramiento de personal en las empresas objeto de estudio, se toman en cuenta los indicadores: -Alcance -Asignación de recursos -Ventajas competitivas; tal como se presentan, analizan e interpretan a continuación los resultados:

Tabla 7

Distribución de frecuencias para el indicador Alcance

Dimensión: Estrategia de Negocios **Indicador:** Alcance					
Nº	**Enunciado:** Con la finalidad de incrementar conocimientos y habilidades del trabajador como la actividad estratégica en la empresa	SI	**%**	NO	**%**
9	Se promociona entre los empleados la estrategia de negocios con alcance a la misión empresarial para encaminar acciones coherentes a realizar aun con los niveles inflacionarios del país.	6	**30**	14	**70**
10	Se fortalece el alcance a estrategia de negocios indicándose a los empleados una visión empresarial que muestra lo que la empresa quiere lograr en un lapso de tiempo.	12	**60**	8	**40**
	Promedio del indicador:	**45**		**55**	

Fuente: instrumento aplicado (Anexo A)

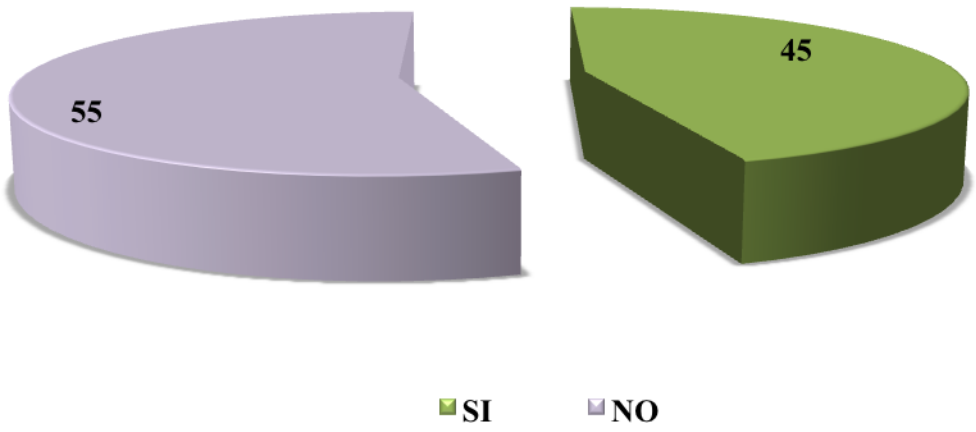

Figura 6: Promedio para el indicador Alcance

Los resultados obtenidos para el indicador **Alcance**, promedian como resultado 55% con mayor agrupamiento en la alternativa de respuesta NO; ratificándose en los Ítems que la midieron; a saber: 70% de las personas encuestadas expresaron que NO se promociona entre los empleados la estrategia de negocios con alcance a la misión empresarial para encaminar acciones coherentes a realizar aun con los niveles inflacionarios del país. A favor, el 60% afirmó que Se fortalece el alcance a estrategia de negocios indicándose a los empleados una visión empresarial que muestra lo que la empresa quiere lograr en un lapso de tiempo.

Resultados que dejan ver debilidades en esta estrategia de negocios dentro de las políticas y las prácticas de adiestramiento de personal en las empresas objeto de estudio, a más de, diferir de las orientaciones teóricas de Chiavenato (2004) cuando indica del alcance como la estrategia de negocios que se corresponde al dominio de la organización, indica los negocios en que la empresa quiere participar y los objetivos que quiere lograr en el tiempo que dure la planeación.

Tabla 8

Distribución de frecuencias para el indicador Asignación de recursos

Dimensión: Estrategia de Negocios					
Indicador: Asignación de recursos					
Nº	**Enunciado:** Con la finalidad de incrementar conocimientos y habilidades del trabajador como la actividad estratégica en la empresa	SI	**%**	NO	**%**
11	En la distribución de los recursos se asignan equitativamente con las políticas y prácticas de adiestramiento de personal.	5	**25**	15	**75**
12	Se efectúa la asignación de recursos que prevea necesidades y acciones a seguir en un periodo determinado de tiempo.	5	**25**	15	**75**
	Promedio del indicador	**25**		**75**	

Fuente: instrumento aplicado (Anexo A)

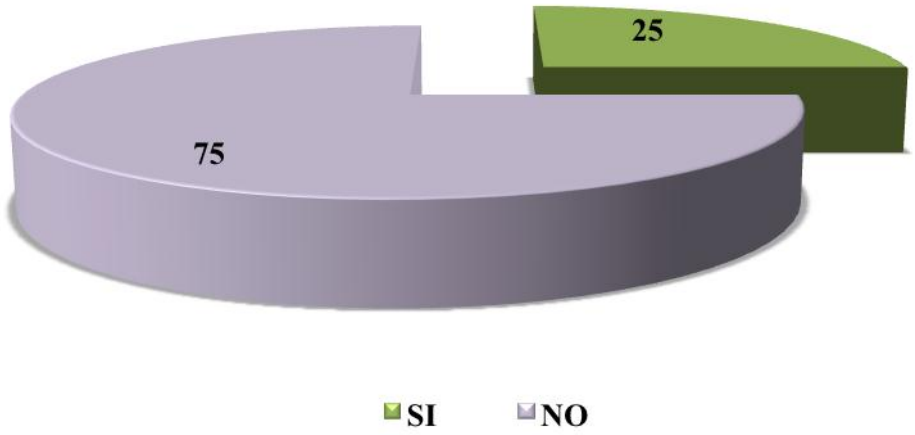

Figura 7: Promedio para el indicador Asignación de recursos

Los resultados obtenidos para el indicador **Asignación de recursos**, promedian como resultado 75% con mayor agrupamiento en la alternativa de respuesta NO;

corroborándose en los Ítems que la midieron; a saber: 75% de las personas encuestadas expresaron que en la distribución de los recursos se asignan equitativamente con las políticas y prácticas adiestramiento de personal. De la misma forma, el 75% niega que se efectúe la asignación de recursos que prevea necesidades y acciones a seguir en un periodo determinado de tiempo.

Resultados que dejan ver debilidades en esta estrategia de negocios dentro de las políticas y las prácticas de adiestramiento de personal en las empresas objeto de estudio, además, difieren de las disposiciones de Chiavenato (2004) cuando expresa de la asignación de recursos a la estrategia que permite despejar el cómo distribuir los recursos entre las distintas áreas que conforman la empresa, además de la cuantificación de los insumos necesarios para llevar a cabo la planificación estratégica.

Tabla 9

Distribución de frecuencias para el indicador Ventajas competitivas

Dimensión: Estrategia de Negocios **Indicador:** Ventajas competitivas					
Nº	**Enunciado:** Con la finalidad de incrementar conocimientos y habilidades del trabajador como la actividad estratégica en la empresa	SI	**%**	NO	**%**
13	La estrategia del negocio define las ventajas competitivas de la empresa aun con los niveles inflacionarios del país.	6	**30**	14	**70**
14	Establecen compromisos con la calidad de los servicios que se prestan porque es una ventaja competitiva en cumplimiento de objetivos metas para el año fiscal.	20	**100**	0	**0**
	Promedio del indicador	**65**		**35**	

Fuente: instrumento aplicado (Anexo A)

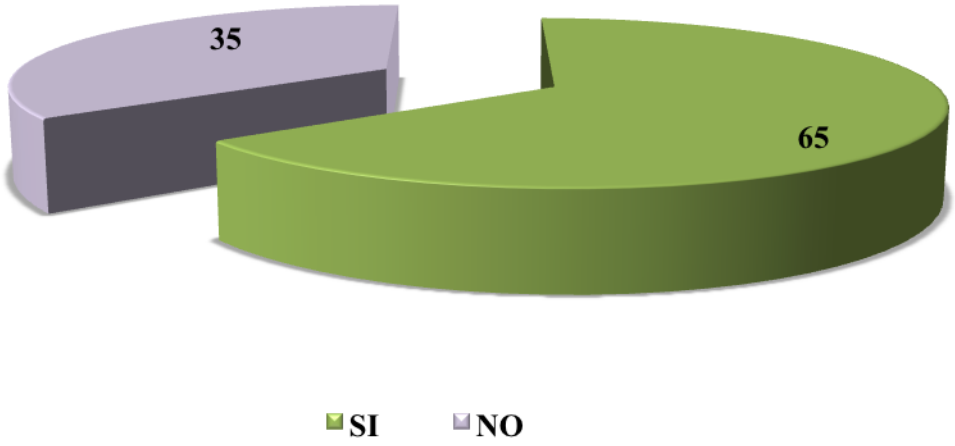

Figura 7: Promedio para el indicador Ventajas competitivas

Los resultados obtenidos para el indicador **Ventajas competitivas**, promedian como resultado 65% con mayor agrupamiento en la alternativa de respuesta SI; aunque 70% de las personas encuestadas que negaron que la estrategia del negocio define las ventajas competitivas de la empresa aun con los niveles inflacionarios del país; a favor el 100% afirmó que establecen compromisos con la calidad de los servicios que se prestan porque es una ventaja competitiva en cumplimiento de objetivos metas para el año fiscal.

Estos resultados indican la presencia de fortalezas en esta estrategia de negocios dentro de las políticas y las prácticas de adiestramiento de personal en las empresas objeto de estudio, lo cual concuerda con la postura teórica de Chiavenato (2004) cuando expresa que las ventajas competitivas deben precisarse cuáles son las que benefician a la empresa para definir el plan de la misma en función de estas ventajas.

Para cerrar la presentación, analisis e interpretación de los resultados de esta dimensión **Estrategia de Negocios** se presenta la sumatoria promedio de los indicadores, que permiten identificar el perfil dentro de las políticas y las prácticas de adiestramiento de personal en las empresas objeto de estudio.

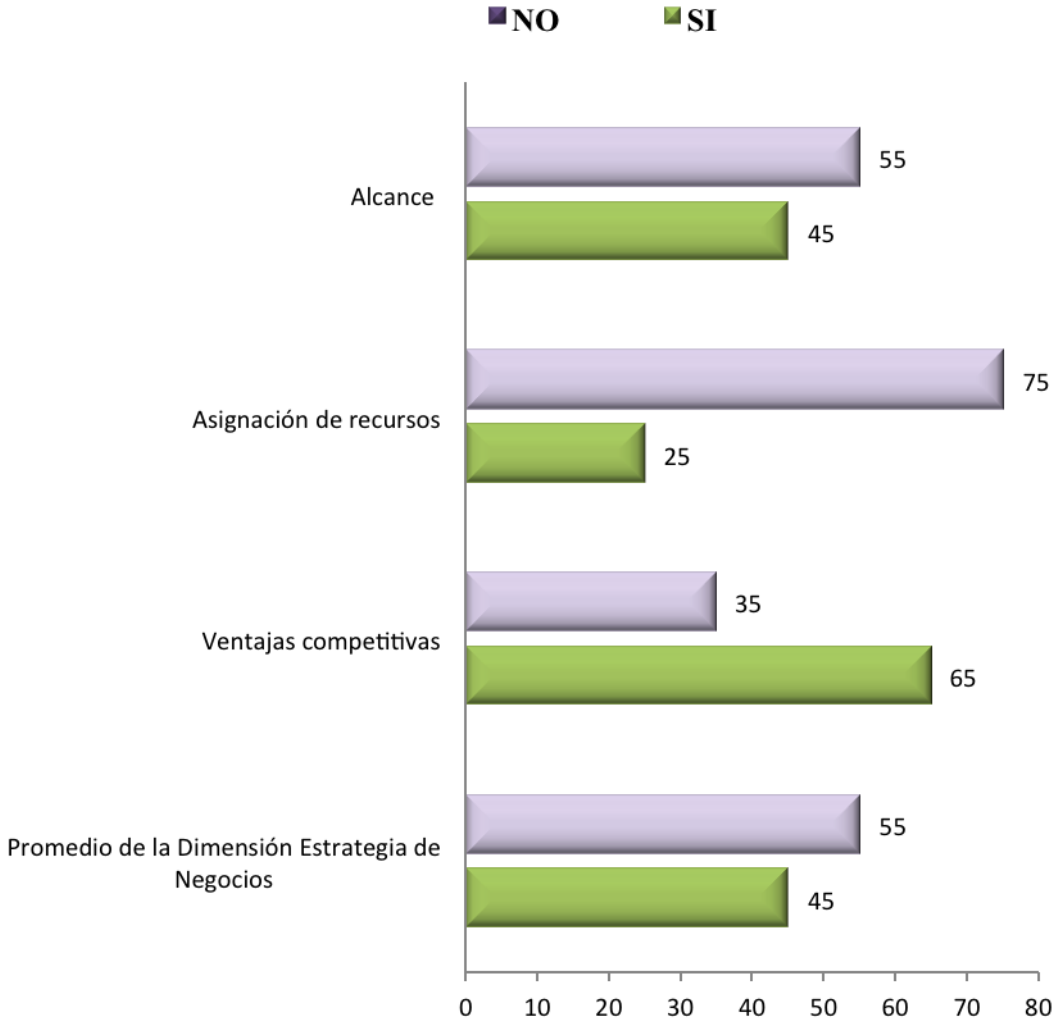

Figura 5: Promedio de la dimensión Estrategia de Negocios

Al observar los resultados promedio de la dimensión Estrategia de Negocios, se aprecia una tendencia reactiva con poca diferencia entre el estar de acuerdo (SI) con un 45% y en desacuerdo (NO) con un 55%; lo cual permite inferir debilidades en una mayoría significativa de las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas, objeto de estudio, que afectan en sus políticas y prácticas de adiestramiento, puesto que distan de las orientaciones teóricas de Armijo (2009), cuando expresa que la estrategia seleccionada debe

aprovechar las fortalezas de la organización y corregir sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades externas y, contrarrestar las amenazas del ambiente exterior.

Dimensión: Análisis FODA

Para analizar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que determine la alineación entre planificación estratégica de estas empresas de consumo masivo con políticas y prácticas de adiestramiento de personal hacia el logro de objetivos y metas del negocio, en tales razones se considera a la matriz FODA porque según David (2008) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Estrategias de Fortalezas y Debilidades, estrategias de Debilidades y Oportunidades, estrategias de Fortalezas y Amenazas, y estrategias de Debilidades y Amenazas. Por ello, se observan los factores internos y externos para desarrollar una matriz FODA; tal como se hace una representación esquemática en la tabla 10, donde se cumple con los ocho pasos propuestos por David (2008), a saber:

1. Se hace una lista de las Oportunidades externas clave a las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas.

2. Se hace una lista de las Amenazas externas clave a las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas.

3. Se hace una lista de las Fortalezas internas clave a las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas.

4. Se hace una lista de las Debilidades internas clave a las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas.

5. Se ajustan las Fortalezas internas a las Oportunidades externas y se registran las estrategias FO que determinen la alineación entre planificación estratégica de estas empresas

de consumo masivo con políticas y prácticas de adiestramiento de personal hacia el logro de objetivos y metas del negocio.

6. Se ajustan las Debilidades internas a las Oportunidades externas y se registran las estrategias DO que determinen la alineación entre planificación estratégica de estas empresas de consumo masivo con políticas y prácticas de adiestramiento de personal hacia el logro de objetivos y metas del negocio.

7. Se ajustan las Fortalezas internas a las Amenazas externas y se registran las estrategias FA que determinen la alineación entre planificación estratégica de estas empresas de consumo masivo con políticas y prácticas de adiestramiento de personal hacia el logro de objetivos y metas del negocio.

8. Se ajustan las Debilidades internas a las Amenazas externas y se registran las estrategias DA que determinen la alineación entre planificación estratégica de estas empresas de consumo masivo con políticas y prácticas de adiestramiento de personal hacia el logro de objetivos y metas del negocio.

Tabla 10

Matriz FODA para la formulación de estrategias

	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
Matriz FODA que determine la alineación entre planificación estratégica de estas empresas de consumo masivo con políticas y prácticas de adiestramiento de personal hacia el logro de objetivos y metas del negocio.	**F_1=**Desarrollan adiestramiento de personal en función de las nuevas tecnologías porque se requiere de procesos automatizados al día. **F_2=** Evalúan políticas y prácticas de adiestramiento que garanticen necesidades no solucionadas en algunos clientes. **F_3=** Establecen compromisos con la calidad de los servicios que se prestan porque es una ventaja competitiva en cumplimiento de objetivos metas para el año fiscal.	**D_1=** El adiestramiento de personal no responde a la estrategia del negocio dificulta estar en marcha aun con los niveles inflacionarios del país. **D_2=** No se realiza una planificación de adiestramiento de personal que se adapten a los cambios del mercado empresarial. **D_3**= La distribución de los recursos No se asignan equitativamente con las políticas y prácticas de adiestramiento de personal.
OPORTUNIDADES	**FO**	**DO**
O_1= Esencialmente el consumo masivo indica la adquisición de productos o servicio que necesita la gente como básicos. **O_2=** Confluyen entre la demanda y oferta dinámica a un potencial de clientes que van en aumento constante.	Valerse como empresas de consumo masivo, para establecer un plan con efectivas políticas y prácticas de adiestramiento que garanticen necesidades no solucionadas en algunos clientes.	Concretar estrategias, políticas y programas que conduzcan el uso adecuado de los recursos aprovechando que son empresas de consumo masivo que confluyen entre la demanda y oferta dinámica con un potencial de clientes que van en aumento constante.
AMENAZAS	**FA**	**DA**
A_1= Altos niveles inflacionarios considerados más violentos del país. **A_2=** Persisten quejas de necesidades no solucionadas en algunos clientes.	Implementación de jornadas de adiestramiento al personal en función de las nuevas tecnologías, para evitar que persistan quejas de necesidades no solucionadas en algunos clientes.	Establecimiento de una planificación de adiestramiento al personal que se adapten a los cambios del mercado empresarial que permitan afrontar los Altos niveles inflacionarios considerados más violentos del país.

Ejecutado el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) se puede observar la alineación entre planificación estratégica de estas empresas de consumo masivo con políticas y prácticas de adiestramiento de personal hacia el logro de objetivos y metas del negocio; tal como se detalla a continuación:

Estrategia FO: A partir de las Fortalezas internas se aprovechan las Oportunidades externas, lo cual implica valerse como empresas de consumo masivo, para establecer un plan con efectivas políticas y prácticas de adiestramiento que garanticen necesidades no solucionadas en algunos clientes; considerándose de David (2008) que plan de acción permite alcanzar unos objetivos en presencia de incertidumbre en el largo plazo, una estrategia bien formulada permite alcanzar los esfuerzo y asignar los recursos de una organización.

Estrategia DO: Minimizar las Debilidades internas aprovechando las Oportunidades externas concretándose estrategias, políticas y programas que conduzcan el uso adecuado de los recursos aprovechando que son empresas de consumo masivo que confluyen entre la demanda y oferta dinámica con un potencial de clientes que van en aumento constante; considerándose de Granier (2008) que las políticas y prácticas de adiestramiento deben estar constituidas por cuatro pilares fundamentales: diagnóstico, planificación, desarrollo y evaluación de actividades empresariales.

Estrategia FA: Acciones específicas encaminadas al aprovechamiento de las Fortalezas internas evitando las Amenazas externas a través de la implementación de jornadas de adiestramiento al personal en función de las nuevas tecnologías, para evitar que persistan quejas de necesidades no solucionadas en algunos clientes; razonándose en las orientaciones de David (2008) porque se da como un proceso de alinear las capacidades internas de una organización con las demandas externas de su entorno, para ello, es necesario para asignar recursos humanos y materiales, lo cual constituye la base para formular e implementar las estrategias que permitan a toda organización alcanzar sus objetivos y metas.

Estrategia DA: Reducir las Debilidades internas evitando las Amenazas externas con base en el establecimiento de una planificación de adiestramiento al personal que se adapten a los cambios del mercado empresarial que permitan afrontar los Altos niveles

inflacionarios considerados más violentos del país; orientados a fortalecer la filosofía Alvarado (2014) a través de la relación crecer – crecer, ganar – ganar.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En relación al primer objetivo específico se caracterizaron las **actividades empresariales** que afianzan políticas y prácticas de adiestramiento de personal en estas empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas, con base en los indicadores: ***Diagnóstico -Planificación -Desarrollo -Evaluación***. De cuyos resultados se puede concluir que:

Existen Debilidades en el ***diagnóstico*** de las necesidades para establecer políticas y prácticas adiestramiento de personal acordes a los requeridos por la empresa, por ende, en la mayoría de ellas, el adiestramiento de personal responde a la estrategia del negocio que les permita estar en marcha aun con los niveles inflacionarios del país. Tampoco se realiza una ***planificación*** de adiestramiento de personal que se adapte a los cambios del mercado empresarial con base en formas de incursionar en el competitivo mercado. Ni se ***desarrolla*** adiestramiento basado en competencias de los puestos de trabajo en función de las tendencias sociales que están surgiendo. Se concluye en Fortalezas tales como que ***desarrollan*** adiestramiento de personal en función de las nuevas tecnologías porque se requiere de procesos automatizados al día y que, la mayoría de estas empresas objeto de estudio, si ***evalúan*** políticas y prácticas de adiestramiento que garanticen necesidades no solucionadas en algunos clientes.

En razón al segundo objetivo específico, se pudo identificar la **estrategia de negocios** dentro de las políticas y las prácticas de adiestramiento de personal en las empresas objeto de estudio, con base en los indicadores: ***Alcance -Asignación de recursos -Ventajas competitivas***. De cuyos resultados se puede concluir que:

Existen Debilidades en que la mayoría de estas empresas estudias No promocionan entre los empleados la estrategia de negocios con ***alcance*** a la misión empresarial para

encaminar acciones coherentes a realizar aun con los niveles inflacionarios del país. Por otra parte, la ***asignación de recursos*** no se hace equitativamente con las políticas y prácticas de adiestramiento de personal, ni toman en cuenta que prevea necesidades y acciones a seguir en un periodo determinado de tiempo. Escasamente algunas de ellas, ***evalúan*** políticas y prácticas de adiestramiento que garanticen el mejoramiento continuo del trabajador. Tampoco la estrategia del negocio define las ***ventajas competitivas*** de la empresa aun con los niveles inflacionarios del país.

Se concluye en Fortalezas el ***alcance*** de la estrategia de negocios indicándose a los empleados una visión empresarial que muestra lo que la empresa quiere lograr en un lapso de tiempo; así como en que la totalidad de estas empresas establecen compromisos con la calidad de los servicios que se prestan porque es una ***ventaja competitiva*** en cumplimiento de objetivos metas para el año fiscal.

Se cumplió también con el tercer objetivo específico, que se planteó para analizar ***Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)*** en la cual se pudo observar la alineación entre planificación estratégica de estas empresas de consumo masivo con políticas y prácticas de adiestramiento de personal hacia el logro de objetivos y metas del negocio; proponiéndose:

Estrategia FO con base en Fortalezas internas a las Oportunidades externas; ***Estrategia DO*** para minimizar las Debilidades internas aprovechando las Oportunidades externas; ***Estrategia FA*** con base en acciones específicas encaminadas al aprovechamiento de las Fortalezas internas evitando las Amenazas externas y, la ***Estrategia DA***: para reducir las Debilidades internas evitando las Amenazas externas.

Recomendaciones

Presentar los resultados del estudio a los directivos de la Cámara de Comercio a fin de considerar visitas orientadoras en las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas, para encausar una acción gerencial en pro de mejorar la alineación entre políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio.

Ofrecer a los propietarios, gerentes o encargados de las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas, los resultados obtenidos de la investigación como una alternativa analizar la propuesta de alineación entre planificación estratégica de estas empresas de consumo masivo con políticas y prácticas de adiestramiento de personal hacia el logro de objetivos y metas del negocio; tomando en consideración las estrategias que emergieron de la matriz FODA.

Finalmente, desde el punto de vista de las **Relaciones Industriales**, promover la gestión gerencial a través de ***Compensación y Beneficios*** otorgados a los empleados; de tal manera, proponer acciones que permitan una eficiente alineación entre planificación estratégica de estas empresas de consumo masivo con políticas y prácticas de adiestramiento de personal hacia el logro de objetivos y metas del negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado, A. (2014). **Gerencia para el cambio. (Planeación, entrenamiento y desarrollo).** Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas: FEDEUPEL.

Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración**. Segunda Edición. Caracas: Episteme, C.A.

Armijo, M. (2009). **Manual de planificación estratégica de negocios**. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. ILPES/CEPAL. 2009.

Carreta A. (1993). **Desarrollo de Recursos Humanos del Hay Group Italia**.

Charles W. Lamb (2012). **Fundamentos del Marketing**. México: Limusa

Chávez, N. (2002). **Introducción a la Investigación Educativa**. Segunda Edición. Caracas: Grafica, C.A.

Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría de la Administración. México: Editorial Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I. (2004). **Gestión del Talento Humano**. México: Mc Graw Hill Interamericana. Editores. S.A

Chiavenato, I. (Administración de Recursos Humanos). 1981. Editorial Atlas.

David, F. (2008). **Administración Estratégica**. Editorial Prentice-Hall. México.

David, F. (2008). **Administración Estratégica**. México: Prentice-Hall.

De la Fuente, M. (2012). **Formación de Capital Humano Empresa-Universidad**. Tesis Doctoral en Administración de Negocios para la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México. Resumen.

Eulacio, J. (2012). **Diagnóstico de las necesidades de capacitación y desarrollo del personal administrativo del Centro Médico Docente Los Altos**. Tesis de Maestría no en Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la UCV. Resumen.

Grados, J. (2009). ***Capacitación y Desarollo de Personal*** . (3ra. Ed.). Mexico: Trillas

Granier O. (2008). **Valoración de empresas, Gerencia del Valor y EVA**. Medellín, Colombia: Digital Express LTDA.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2010). **Metodología de la Investigación** (5a. Ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A.

Hurtado de B. J. (2009). **Metodología de la investigación una comprensión Holística**. Caracas: Sypal- Ediciones Quirón.

Kotler, A. (2012). **Las preguntas más frecuentes sobre Mercadotecnia**. New York: Grupo Editorial Norma.

López, R. Nevado, P. y Baños, T. (2008). **Indicador sintético de Capital Intelectual: humano y estructural. Un factor de Competitividad**. (Revista en línea). Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-71612008000100003&script=sci_arttext. (Consulta: 2016, Octubre 10).

Padilla, O. y Juárez, P. (2009). **Es hoy determinante invertir en el desarrollo de las organizaciones**. Revista Capital Humano, No. 181, 2004, pp. 16. Madrid: Capital Humano.

Ruiz, C. (2008). **Instrumentos de Investigación Educativa**. Barquisimeto: CIDEG

Sabino, C. (2008). **El Proceso de la Investigación**. Caracas: Panapo.

Serna, H. (2008). **Gerencia Estratégica**. 10ma Edición. Bogotá, Colombia: 3R Editores

Sol J. (1999). **La guerra de las pymes**. **Estrategia de negocios para enfrentar el avance de las grandes las empresas**. Buenos Aires. Argentina. Editorial Del Nuevo Extremo.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctórales**. Caracas: FEDUPEL.

Valencia, O. (2011). **Modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección y gestión humana en empresas de consumo masivo de la ciudad de Cali**. Tesis para optar por el título de Doctor en Administración Financiera en la Universidad Autónoma de Madrid.

Villegas, J. M. (1988**).Administración de Personal**. Ediciones Vega.

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES
MENCIÓN: RECURSOS HUMANOS

Respetado Gerente, Administrador o Representante de la Empresa:

_____

El presente instrumento tiene el propósito de obtener información que permita determinar la eficiencia en la alineación entre políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio en las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas; ello con la finalidad de desarrollar nuestro Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciadas en Relaciones Industriales Mención: Recursos Humanos que otorga la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

A tal efecto, la información aportada por usted será de gran utilidad, así mismo será manejada confidencialmente, por lo que se agradece seguir las instrucciones que se dan a continuación:

1. Lea cuidadosamente cada ítem del cuestionario.
2. Marque con una (X) la respuesta seleccionada.
3. Elija Solo una de las dos siguientes opciones:
   Si **= De Acuerdo** No = **En Desacuerdo**
4. En caso de duda consulte con equipo Investigador.

Recuerde: "La información suministrada por Usted, es muy importante para la consecución del estudio. Esta será estrictamente confidencial"

Por su colaboración ¡Gracias!

Equipo investigador

No. Itemes	**Enunciado:** Con la finalidad de incrementar conocimientos y habilidades del trabajador como la actividad estratégica en la empresa:	**Alternativas de Respuestas**	
		Si	**No**
1	Se realiza un diagnóstico de las necesidades para establecer políticas y prácticas adiestramiento de personal acordes a los requeridos por la empresa.		
2	El adiestramiento de personal responde a la estrategia del negocio que les permita estar en marcha aun con los niveles inflacionarios del país.		
3	Se realiza una planificación de adiestramiento de personal que se adapten a los cambios del mercado empresarial.		
4	Las políticas y prácticas de adiestramiento de personal se planifican con base en formas de incursionar en el competitivo mercado.		
5	Desarrollan adiestramiento de personal en función de las nuevas tecnologías porque se requiere de procesos automatizados al día.		
6	Desarrollan adiestramiento basado en competencias de los puestos de trabajo en función de las tendencias sociales que están surgiendo.		
7	Evalúan políticas y prácticas de adiestramiento que garanticen el mejoramiento continuo del trabajador.		
8	Evalúan políticas y prácticas de adiestramiento que garanticen necesidades no solucionadas en algunos clientes.		
9	Se promociona entre los empleados la estrategia de negocios con alcance a la misión empresarial para encaminar acciones coherentes a realizar aun con los niveles inflacionarios del país.		
10	Se fortalece el alcance a estrategia de negocios indicándose a los empleados una visión empresarial que muestra lo que la empresa quiere lograr en un lapso de tiempo.		
11	En la distribución de los recursos se asignan equitativamente con las políticas y prácticas de adiestramiento de personal.		
12	Se efectúa la asignación de recursos que prevea necesidades y acciones a seguir en un periodo determinado de tiempo.		
13	La estrategia del negocio define las ventajas competitivas de la empresa aun con los niveles inflacionarios del país.		
14	Establecen compromisos con la calidad de los servicios que se prestan porque es una ventaja competitiva en cumplimiento de objetivos metas para el año fiscal		

ANEXO B

PROTOCOLO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES
MENCIÓN: RECURSOS HUMANOS

ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL CON LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

Autoras: Ciufoli, Sábatha
González, Kristel
Tutor: Pedro Navarro

Caracas, Agosto de 2017

Licenciado(a). _____

Presente.-

Por su excelentes credenciales profesionales en el campo de las Ciencias Económicas y Sociales o Metodología de la Investigación ha sido seleccionado(a) para validar a través de la técnica de "Juicio de Expertos" el instrumento elaborado para ser aplicado en las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas; con la finalidad de recabar información con el fin de determinar la eficiencia en la alineación entre políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio.

En tal sentido le agradezco altamente las observaciones en los siguientes aspectos:

Presentación: _____

_____

Redacción y Ortografía: _____

_____

Claridad: _____

_____

Correspondencia entre la variable, dimensiones e indicadores: _____

_____

_____

Recomendaciones_____

_____

Datos del Validador(a)

Apellidos y Nombres: _____

C.I:_____ Profesión: _____

Postgrado: _____

Experiencia en área: _____

Firma del Validador: _____ Fecha: _____

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar la eficiencia en la alineación entre políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio en las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas.

Objetivos Específicos

1. Caracterizar las actividades empresariales que afianzan políticas y prácticas de adiestramiento de personal en estas empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas, objeto de estudio.

2. Identificar la estrategia de negocios dentro de las políticas y las prácticas de adiestramiento de personal en las empresas objeto de estudio.

3. Analizar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que determine la alineación entre planificación estratégica de estas empresas de consumo masivo con políticas y prácticas de adiestramiento de personal hacia el logro de objetivos y metas del negocio.

Operacionalización de las Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Itemes
Alineación entre políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio en las empresas de consumo masivo.	Incrementar conocimientos y habilidades del trabajador como una actividad estratégica en las empresas de consumo masivo para asegurar el éxito organizacional relativo al valor del Talento Humano en pro del beneficio financiero empresarial.	Determinar la eficiencia en la alineación entre políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio en las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas; utilizando como técnica la encuesta a través de un instrumento tipo cuestionario en formato dicotómico de ítemes cerrados.	Actividades empresariales Estrategia de negocios Análisis FODA	- Diagnóstico -Planificación - Desarrollo - Evaluación - Alcance -Asignación de recursos -Ventajas competitivas Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	1- 2 3 – 4 5 – 6 7 - 8 9 – 10 11 – 12 13 – 14 Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia del equipo investigador. Ciufoli y González (2016)

Cuestionario de Recolección de Información en Formato para Validación

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES
MENCIÓN: RECURSOS HUMANOS

Respetado Gerente, Administrador o Representante de la Empresa:

_____

El presente instrumento tiene el propósito de obtener información que permita determinar la eficiencia en la alineación entre políticas y prácticas de adiestramiento de personal con la estrategia del negocio en las empresas de consumo masivo del área Metropolitana de Caracas; ello con la finalidad de desarrollar nuestro Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciadas en Relaciones Industriales Mención: Recursos Humanos que otorga la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

A tal efecto, la información aportada por usted será de gran utilidad, así mismo será manejada confidencialmente, por lo que se agradece seguir las instrucciones que se dan a continuación:

1. Lea cuidadosamente cada ítem del cuestionario.
2. Marque con una (X) la respuesta seleccionada.
3. Elija Solo una de las dos siguientes opciones:
   Si **= De Acuerdo** No = **En Desacuerdo**
4. En caso de duda consulte con equipo Investigador.

Recuerde: "La información suministrada por Usted, es muy importante para la consecución del estudio. Esta será estrictamente confidencial"

Por su colaboración ¡Gracias!

ALINEACIÓN DE LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL CON LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	Dimensiones	Indicadores	No. Itemes	**Enunciado:** Con la finalidad de incrementar conocimientos y habilidades del trabajador como la actividad estratégica en la empresa:	Alternativas de Respuestas	
					Si	No
	Actividades empresariales	Diagnóstico	1	Se realiza un diagnóstico de las necesidades para establecer políticas y prácticas adiestramiento de personal acordes a los requeridos por la empresa.		
			2	El adiestramiento de personal responde a la estrategia del negocio que les permita estar en marcha aun con los niveles inflacionarios del país.		
		Planificación	3	Se realiza una planificación de adiestramiento de personal que se adapten a los cambios del mercado empresarial.		
			4	Las políticas y prácticas de adiestramiento de personal se planifican con base en formas de incursionar en el competitivo mercado.		
		Desarrollo	5	Desarrollan adiestramiento de personal en función de las nuevas tecnologías porque se requiere de procesos automatizados al día.		
			6	Desarrollan adiestramiento basado en competencias de los puestos de trabajo en función de las tendencias sociales que están surgiendo.		
		Evaluación	7	Evalúan políticas y prácticas de adiestramiento que garanticen el mejoramiento continuo del trabajador.		
			8	Evalúan políticas y prácticas de adiestramiento que garanticen necesidades no solucionadas en algunos clientes.		
	Estrategias de negocios	Alcance	9	Se promociona entre los empleados la estrategia de negocios con alcance a la misión empresarial para encaminar acciones coherentes a realizar aun con los niveles inflacionarios del país.		
			10	Se fortalece el alcance a estrategia de negocios indicándose a los empleados una visión empresarial que muestra lo que la empresa quiere lograr en un lapso de tiempo.		
		Asignación de recursos	11	En la distribución de los recursos se asignan equitativamente con las políticas y prácticas de adiestramiento de personal.		
			12	Se efectúa la asignación de recursos que prevea necesidades y acciones a seguir en un periodo determinado de tiempo.		
		Ventajas competitivas	13	La estrategia del negocio define las ventajas competitivas de la empresa aun con los niveles inflacionarios del país.		
			14	Establecen compromisos con la calidad de los servicios que se prestan porque es una ventaja competitiva en cumplimiento de objetivos metas para el año fiscal		

Equipo investigador